

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115497604>













66  
Government  
Publications

# Agriculture and Agri-Food Canada

2009-10  
Estimates



Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-1  
ISBN: 978-0-660-63794-5



**Agriculture and  
Agri-Food Canada**

**2009-2010  
Estimates**

**Part III –  
Report on Plans  
and Priorities**



Agriculture and  
Agri-Food Canada

Agriculture et  
Agroalimentaire Canada

**Canada**





# Table of Contents

<b>Message from the Minister .....</b>	<b>1</b>
<b>Section I – Departmental Overview.....</b>	<b>3</b>
<b>Summary Information .....</b>	<b>3</b>
Raison d'être.....	3
Responsibilities.....	3
Strategic Outcomes.....	4
Program Activity Architecture .....	5
<b>Planning Summary.....</b>	<b>7</b>
Financial Resources (Total Net Planned Spending).....	7
Human Resources .....	7
Planning Summary by Strategic Outcome .....	7
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes .....	9
Risk Analysis.....	11
Expenditure Profile .....	13
Voted and Statutory Items .....	14
<b>Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....</b>	<b>15</b>
<b>Strategic Outcome 1 – An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector.....</b>	<b>15</b>
Program Activity 1.1 – Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement .....	15
Program Activity 1.2 – On-Farm Action.....	17

**Strategic Outcome 2 – A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk ..... 18**

Program Activity 2.1 – Business Risk Management.....	18
Program Activity 2.2 – Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems .....	19
Program Activity 2.3 – Trade and Market Development.....	21
Program Activity 2.4 – Regulatory Efficiency Facilitation.....	22
Program Activity 2.5 – National Farm Products Council .....	23

**Strategic Outcome 3 – An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector..... 24**

Program Activity 3.1 – Science, Innovation and Adoption.....	24
Program Activity 3.2 – Agri-Business Development .....	26
Program Activity 3.3 – Rural and Co-operatives Development.....	27
Program Activity 3.4 – Canadian Pari-Mutuel Agency .....	28

**Internal Services..... 29**

Program Activity 4.1 – Internal Services .....	29
Program Activity Summary .....	29
Planning Highlights.....	30

**Section III – Supplementary Information..... 31**

**List of Supplementary Information Tables ..... 31**



# Message from the Minister

As Minister of Agriculture and Agri-Food, and as someone with a lifelong involvement in agriculture, I am pleased to present the 2009-2010 Report on Plans and Priorities for Agriculture and Agri-Food Canada. This report sets out my department's spending plans, priorities and expected results for the agriculture and agri-food industry and for Canadians.

As we move forward into our second mandate, this government remains deeply committed to ensuring the success of the Canadian agriculture and agri-food sector. I was honoured to be reappointed Minister of Agriculture and Agri-Food and I welcome the opportunity to continue my efforts at putting farmers first, and working on behalf of the agriculture sector and all Canadians.

Canada's farmers, farm families and farming communities are the heart of the Canadian agriculture and agri-food industry, contributing to our economy, our prosperity and our way of life as Canadians. All told, this vital sector accounts for eight per cent of our GDP, \$142 billion in consumer sales, \$35.3 billion in exports, and almost \$8.6 billion of Canada's trade surplus. It also provides employment for 12.8 per cent of the Canadian workforce.

To help ensure the agriculture and agri-food sector's ongoing contribution to our economy and society, the Government has already taken action in key areas. We supported the development of biofuels; helped livestock producers weather financial pressures; restored agricultural trade in important markets; stood up for Canada's agriculture interests at the World Trade Organization and in bilateral trade negotiations; introduced a suite of business risk management programs that are responsive and bankable for our



**The Honourable Gerry Ritz**

producers; and supported strong rural communities and the development of co-operatives through the Rural and Co-operatives Secretariats.

This report describes how we intend to build on these achievements and move ahead.

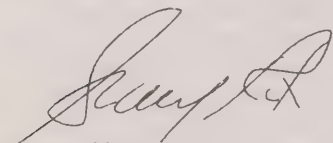
In July 2008, we signed an historic agreement with Canada's provinces and territories on Growing Forward. Shaped in large part by Canada's agriculture and agri-food sector, Growing Forward is a framework for the future. It will provide \$1.8 billion in funding for non-business risk management programs over five years, including the 2008-2009 year, for programs that will help keep our farmers and our sector innovative and competitive. The Growing Forward framework also includes an improved, demand-driven suite of business risk management programs that was launched in April 2008.

Together with other initiatives that complement Growing Forward, we will help ensure a profitable sector through increased emphasis on investment in innovation and through more flexible programs that meet unique regional needs. The new suite of programs will be more bankable, predictable and responsive to meet the needs of producers across Canada.

This report describes how Growing Forward and other programs will take shape over the next three years, contributing to a sector that is more proactive in managing risk, is better positioned to seize emerging opportunities at home and abroad, and contributes to the health and wellbeing of Canadians.

As minister, I have been struck by the uniqueness of the Agriculture and Agri-Food (AAF) portfolio. The six partner organizations that make up the portfolio – Agriculture and Agri-Food Canada, the Canadian Food Inspection Agency, Farm Credit Canada, the Canadian Grain Commission, the Canadian Dairy Commission and the National Farm Products Council – serve most of the same stakeholders and have complementary responsibilities. However, what distinguishes the portfolio for me is the sense of shared purpose to strengthen our sector and make it more viable in the long term. It is a common objective that can most effectively be realized by working together as a portfolio.

The collaborative spirit that pervades the AAF Portfolio will be crucial in continuing the progress on Growing Forward. The completion of the Growing Forward multilateral framework marked a major step toward a truly integrated and comprehensive plan focused on competitiveness and innovation, society's priorities and proactive risk management. With the planned launch of new programming under Growing Forward in the coming fiscal year, I am counting on the knowledge and continuing support of the portfolio partners to fulfill the prospects for a more profitable and innovative agriculture and agri-food sector in the future.



Honourable Gerry Ritz, P.C., M.P.,  
Minister of Agriculture and Agri-Food  
and Minister for the Canadian Wheat Board





# Departmental Overview

## Summary Information

### Raison d'être

Agriculture and Agri-Food Canada is an economic and science-based department that works to ensure Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector is able to compete in international and domestic markets to derive economic returns to the sector and the Canadian economy as a whole. Through its work, the department strives to help the sector maximize its long-term profitability and competitiveness, while respecting the environment.

### Responsibilities

Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) provides information, research and technology, and policies and programs to help Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector increase its environmental sustainability, compete in markets at home and abroad, manage risk, and embrace innovation. Created in 1868, the department today maintains offices and facilities from coast to coast.

The activities of the department extend from the farmer to the consumer, through all phases of production, processing and marketing of agriculture and agri-food products.

The department derives its mandate from the *Department of Agriculture and Agri-Food Act*, and also administers other Acts for which the minister is responsible, such as the *Agricultural Marketing Programs Act* and the *Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act*. A full list of these Acts is available at: <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1180107359564&lang=e>.

AAFC also provides the overall leadership and co-ordination on federal rural policies and programs through the Canadian Rural Partnership, and in promoting the economic growth and social development of Canadian society through the development of co-operatives. AAFC also encompasses a special operating agency, the Canadian Pari-Mutuel Agency, which regulates and supervises betting on horse-racing at racetracks across Canada.

The department is also responsible for co-ordinating the collaboration of the organizations within the Agriculture and Agri-Food portfolio, which ensures coherent policy and program development and effective co-operation in meeting challenges on key cross-portfolio issues. In addition to AAFC, the portfolio organizations consist of: the Canadian Dairy Commission; the Canadian Food Inspection Agency; the Canadian Grain Commission; Farm Credit Canada; and the National Farm Products Council. More information on these portfolio organizations is available at: <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1173977418249&lang=e>.

The department also supports the minister in his role as Minister for the Canadian Wheat Board.

## Strategic Outcomes

To effectively pursue its mandate and make a difference to Canadians, AAFC aims to achieve the following three strategic outcomes:

### 1. An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector

AAFC supports an economically and environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector that ensures proper management of available natural resources and adaptability to changing environmental conditions. Addressing key environmental challenges in Canada including agriculture's impact on water quality and water use, adaptation to the impact of climate change, mitigation of agriculture's greenhouse gas emissions and the exploration of new economic opportunities contribute to a cleaner environment and healthier living conditions for the Canadian public, while enabling the sector to become more profitable.

### 2. A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk

Canada's capacity to produce, process and distribute safe, healthy, high-quality and viable agriculture, agri-food and agri-based products is dependent on its ability to proactively manage and minimize risks and to expand domestic and global markets for the sector by meeting and exceeding consumer demands and expectations. Proactive risk management to ensure food safety, market development and responsiveness, and improved regulatory processes contribute directly to the economic stability and prosperity of Canadian farmers and provide greater security for the Canadian public regarding the sector.

### 3. An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector

Sector innovation includes the development and commercialization of value-added agricultural-based products, knowledge-based production systems, processes and technologies, and equipping the sector with improved business and management skills and strategies to capture opportunities and to manage change. Such innovation is vital for ongoing growth and improvement in the productivity, profitability, competitiveness and sustainability of Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector and its rural communities.



## Program Activity Architecture

The graphic below displays Agriculture and Agri-Food Canada's program activities and program sub-activities that comprise its Program Activity Architecture (PAA). This PAA reflects how the department allocates and manages its resources and makes progress toward its strategic outcomes.

### AAFC's 2009-2010 Program Activity Architecture

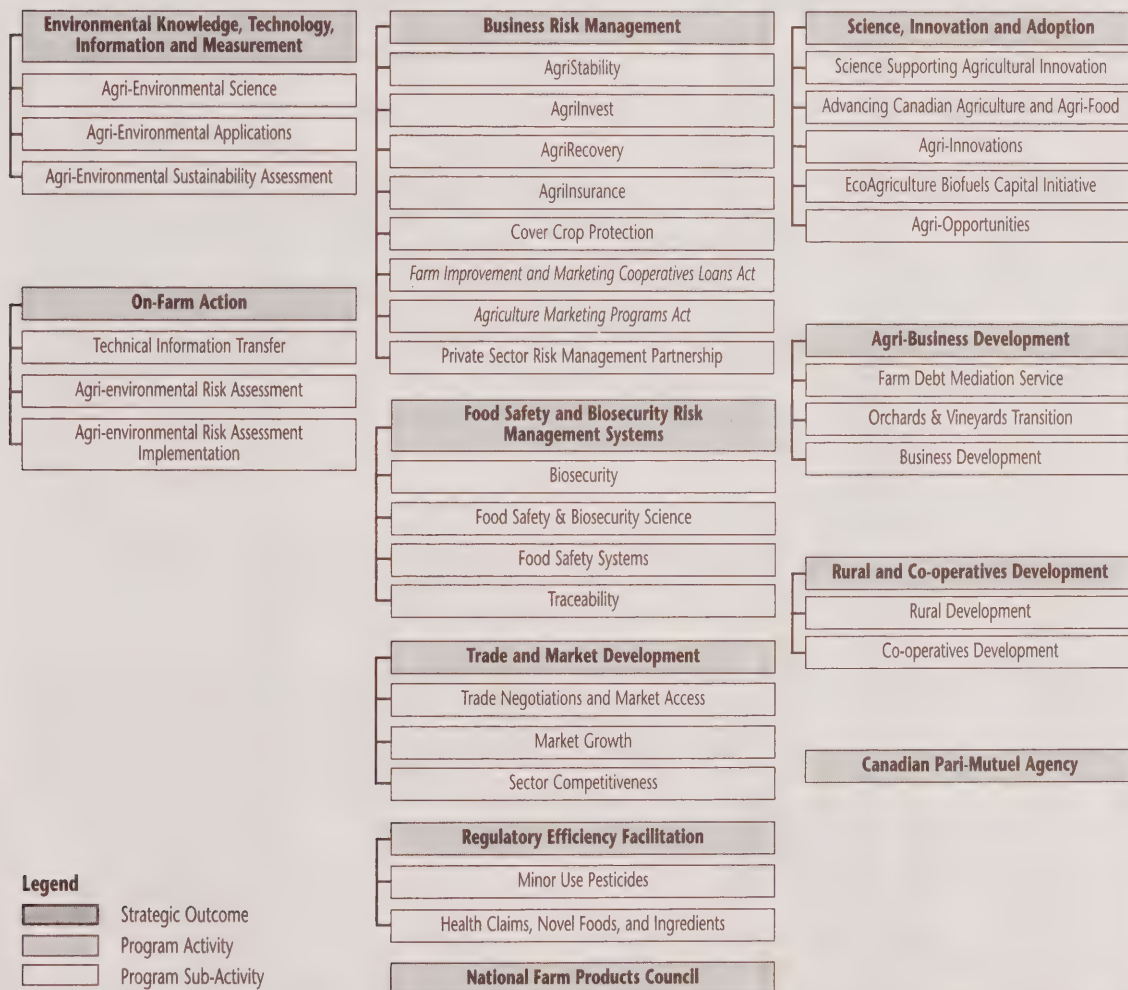
#### Strategic Outcomes

**An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector**

**A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk**

**An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector**

#### Program Activities



AAFC's new PAA was created to more clearly reflect the department's mandate and vision, as well as the increasing importance of the sector's resilience and competitiveness in light of changing consumer demands and global competition. The 2009-2010 PAA embeds the evolution of AAFC's new policy framework, Growing Forward, and aligns clearly with the Government of Canada's outcomes – a Clean and Healthy Environment, Strong Economic Growth, an Innovative and Knowledge-based Economy, and a Fair and Secure Marketplace.

### Crosswalk between AAFC's 2008-2009 PAA and 2009-2010 PAA

2009-2010 Net Planned Spending <sup>1</sup> (\$ millions)													
2009-2010 PAA	Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement	On-Farm Action	Business Risk Management	Food Safety and Biosecurity and Risk Management Systems	Trade and Market Development	Regulatory Efficiency Facilitation	National Farm Products Council	Science, Innovation and Adoption	Agri-Business Development	Rural and Co-operatives Development	Canadian Pari-Mutuel Agency	Internal Services <sup>3</sup>	Total
2008-2009 PAA <sup>2</sup>													
Business Risk Management	-	-	2,081.1	50.4	5.0	-	-	-	-	-	-	44.2	2,180.7
Food Safety and Food Quality	-	-	-	89.4	-	10.1	-	-	-	-	-	22.1	121.6
Markets and International	-	-	-	-	92.3	21.2	-	0.3	-	-	-	28.0	141.9
National Farm Products Council	-	-	-	-	-	-	2.7	-	-	-	-	1.1	3.8
Environment	58.2	120.2	-	-	-	2.1	-	-	-	-	-	89.8	270.4
Innovation and Renewal	-	1.0	-	-	-	3.7	-	314.3	43.5	-	-	82.7	445.1
Rural and Co-operatives Secretariats	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.6	-	5.0	25.6
Canadian Pari-Mutuel Agency	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(0.0)	-	(0.0)
Total Department	58.2	121.2	2,081.1	139.8	97.3	37.1	2.7	314.6	43.5	20.6	(0.0)	272.9	3,189.0

1 Planned spending reflects funds already brought into the department's reference levels as well as amounts to be authorized through the Estimates process for 2009-2010 as presented in the Annual Reference Level Update.

It also includes adjustments for funding approved in the government fiscal plan, but yet to be brought into the department's reference levels. Planned Spending has not been adjusted to include new information contained in Budget 2009, such as Strategic Review efficiency savings as well as new funding for the AgriFlexibility and Slaughterhouse programs. More information will be provided in the 2009-2010 Supplementary Estimates.

2 Allocations by the 2008-2009 PAA are notional as it has been replaced as of 2009-2010.

3 In accordance with the TBS guidelines, Internal Services are to be presented as a separate program activity beginning in 2009-2010. Internal Services were previously prorated among all other program activities for the purpose of the Estimates Process.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0. Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

# Planning Summary

## Financial Resources (Total Net Planned Spending)

The following table provides a summary of the total planned spending for Agriculture and Agri-Food Canada for the next three fiscal years.

Financial Resources	2009-2010	2010-2011	2011-2012
(\$ millions)	3,189.0	3,235.8	3,097.1

## Human Resources

The following table provides a summary of the total planned human resources for Agriculture and Agri-Food Canada for the next three fiscal years.

Human Resources	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Full-Time Equivalents (FTEs) <sup>1</sup>	6,403	6,403	6,403

## Planning Summary by Strategic Outcome

The following tables provide a summary of planned performance and spending for each of AAFC's three strategic outcomes.

Strategic Outcome 1: An environmentally sustainable agriculture-agri-food and agri-based products sector					
Performance Indicators		Targets			
Soil Quality Agri-Environmental Index*		81 by March 31, 2030			
Water Quality Agri-Environmental Index*		81 by March 31, 2030			
Air Quality Agri-Environmental Index*		81 by March 31, 2030			
Biodiversity Quality Agri-Environmental Index*		81 by March 31, 2030			
Program Activity	Forecast Spending (net) 2008-2009 (\$ millions) <sup>2</sup>	Planned Spending (net) (\$ millions) <sup>3</sup>			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement	69.7	58.2	54.5	53.5	A Clean and Healthy Environment
On-Farm Action	179.5	121.2	120.1	115.5	A Clean and Healthy Environment
<b>Total for SO 1</b>	<b>249.2</b>	<b>179.4</b>	<b>174.6</b>	<b>169.0</b>	

\* The indices listed measure agri-environmental progress in each of the four key areas of soil, water, air, and biodiversity. The scale for these indices is: 0-20 = Unacceptable; 21-40 = Poor; 41-60 = Average; 61-80 = Good; and 81-100 = Desired. A target of 81-100, with a stable or improving trend, represents the desired value for the sector's performance.

Strategic Outcome 2: A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk					
Performance Indicators		Targets			
Increase in agriculture and agri-food (includes seafood processing), Gross Domestic Product (GDP), in constant dollars (1997 dollars)		10 per cent by March 31, 2013			
Program Activity	Forecast Spending (net) 2008-2009 (\$ millions) <sup>2</sup>	Planned Spending (net) (\$ millions) <sup>3</sup>			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Business Risk Management	1,711.0	2,081.1	2,127.6	2,211.2	Strong Economic Growth
Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems	115.4	139.8	116.3	74.6	Strong Economic Growth
Trade and Market Development	86.8	97.3	97.6	97.8	Strong Economic Growth
Regulatory Efficiency Facilitation	15.9	37.1	36.1	36.1	Strong Economic Growth
National Farm Products Council	2.8	2.7	2.7	2.7	Strong Economic Growth
<b>Total for SO 2</b>	<b>1,931.8</b>	<b>2,358.1</b>	<b>2,380.3</b>	<b>2,422.4</b>	



Strategic Outcome 3: An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector					
Performance Indicators			Targets		
Increase in agriculture Net Value-Added (Value-Added is a Statistics Canada measure of Canadian value-added GDP)			7 per cent by March 31, 2014		
Percentage increase in the development of food and other agriculture-derived products and services as measured by 1) revenues from bioproducts and private industry's R&D expenditures in the agri-food sector as measured by the food processing and bioproducts sectors and 2) percentage increase in private industry's R&D expenditures in the agri-food sector as measured by the food processing and bioproducts sectors (Percentage reflects a real increase, after adjustments for inflation)			10 per cent by March 31, 2014		
Program Activity	Forecast Spending (net) 2008-2009 (\$ millions) <sup>2</sup>	Planned Spending (net) (\$ millions) <sup>3</sup>			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Science, Innovation and Adoption	553.1	314.6	341.1	183.5	An Innovative and Knowledge-based Economy
Agri-Business Development	45.1	43.5	45.6	30.6	An Innovative and Knowledge-based Economy
Rural and Co-operatives Development	19.8	20.6	20.7	20.7	An Innovative and Knowledge-based Economy
Canadian Pari-Mutuel Agency	-	(0.0)	(0.3)	(0.3)	A Fair and Secure Marketplace
<b>Total for SO 3</b>	<b>617.9</b>	<b>378.6</b>	<b>407.1</b>	<b>234.5</b>	

Strategic Outcome: The following Program Activity supports all Strategic Outcomes within this organization				
Program Activity	Forecast Spending (net) 2008-2009 (\$ millions) <sup>2</sup>	Planned Spending (net) (\$ millions) <sup>3</sup>		
		2009-2010	2010-2011	2011-2012
Internal Services	326.9	272.9	273.8	271.1
<b>Sub-total Planned Spending</b>	<b>3,125.8</b>	<b>3,189.0</b>	<b>3,235.8</b>	<b>3,097.1</b>
Plus: Cost of services received without charge <sup>4</sup>	64.7	54.9	55.8	54.6
<b>Total Departmental Spending</b>	<b>3,190.5</b>	<b>3,243.9</b>	<b>3,291.7</b>	<b>3,151.6</b>

1 In addition to the FTEs noted above, in 2008-2009 there are 79 FTEs employed by AAFC funded by spendable revenue sources from collaborative research projects with industry, and other activities not funded through AAFC appropriations. Also, 351 FTEs were employed as students. Data for 2009-2010 to 2011-2012 similarly does not make any provision for staff funded through spendable revenue sources or students.

2 Forecast Spending 2008-2009 reflects the authorized funding levels to the end of the fiscal year 2008-2009 (not necessarily forecast expenditures). Allocations by Program Activity are notional as the PAA Structure for 2009-2010 is different than that for 2008-2009.

3 Planned spending reflects funds already brought into the department's reference levels as well as amounts to be authorized through the Estimates process (for the 2009-2010 through to 2011-2012 planning years) as presented in the Annual Reference Level Update. It also includes adjustments in future years for funding approved in the government fiscal plan, but yet to be brought into the Department's reference levels. Planned Spending has not been adjusted to include new information contained in Budget 2009, such as Strategic Review efficiency savings as well as new funding for the AgriFlexibility and Slaughterhouse programs. More information will be provided in the 2009-2010 Supplementary Estimates.

4 Cost of services received without charge include accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC), contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board of Canada Secretariat (TBS), Worker's compensation coverage provided by Human Resources and Social Development Canada (HRSDC) and salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada.

The Planned Spending for 2009-2010 is \$3,189.0 million compared to \$3,125.8 million for 2008-2009, an increase of approximately \$63.2 million. This is largely attributable to reprofiling of Action Plan funding.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0. Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

## Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Of primary importance to the Canadian agriculture and agri-food sector is becoming increasingly capable of adapting, innovating and competing in the global arena while at the same time being able to meet evolving domestic demands. As a result, Agriculture and Agri-Food Canada's (AAFC) priorities are focused on areas of importance to industry which will help improve the competitiveness, and hence profitability, of the agriculture and agri-food sector.

There are many activities that can help bring about greater competitiveness for the sector – investments in science and innovation will bring out leading edge products; investments in food safety systems, biosecurity and traceability both minimize disruptions from food safety-related incidents while ensuring that trading partners have confidence in Canadian products; business development and skills development ensure that operational efficiencies are sought and achieved; and effective risk management programs ensure that producers can focus on these broader objectives and minimize the impacts of other disruptions outside regular business practice. Furthermore, because agriculture is a shared federal-provincial-territorial (FPT) jurisdiction, AAFC is implementing these priorities in partnership with provinces and territories.

In 2009-2010, AAFC will implement a range of new and on-going initiatives that support the strategic outcomes. First, AAFC will fully implement Growing Forward, the new FPT policy framework for Canada's agriculture and agri-food sector. Growing Forward is the cornerstone of the FPT relationship for agriculture and agri-food-related programming and ensures that FPT governments work together to address key

challenges facing the sector. The framework agreement includes both the suite of business risk management (BRM) programs and a suite of non-business risk management (non-BRM) programs which focus on innovation, business development, environmental issues, regulatory issues, international markets and food safety, biosecurity and traceability. While the suite of BRM programs were launched as of April 1, 2008, the suite of non-BRM programs will roll out beginning April 1, 2009, including programs that are delivered and funded federally as well as a range of cost-shared programs which will be largely delivered by provinces and territories.

In addition, there are other new and on-going priorities which underpin efforts in Growing Forward and are also crucial in improving the overall competitiveness of the sector. Such initiatives include support for biofuels and research in support of innovation to improve competitiveness. The new agricultural flexibility program will help farmers deal with costs of production pressures, promote innovation, ensure environmental sustainability and respond to the market challenges and opportunities across the country. In addition, new investments will be made to strengthen slaughter and meat processing capacity in support of beef, pork and other livestock producers.

Finally, AAFC is committed to delivering on management excellence in order to implement Growing Forward and other programs efficiently and effectively and best achieve results for Canadians. Additional information on these priorities is provided in the following table.

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcomes (SO) Note: SOs are described on page 4 of this document.	Description
Delivering on Growing Forward	Ongoing	SO1 SO2 SO3	<p><b>Why is this a priority?</b>            Growing Forward is the key framework agreement governing federal, provincial and territorial agriculture programs in Canada. It is designed to help ensure a competitive and innovative agriculture and agri-food sector that responds to society's priorities while proactively managing risks.</p> <p>By implementing programming in a range of areas, the five-year Growing Forward Agreement allows federal, provincial and territorial governments to work in partnership towards common objectives.</p> <p><b>Plans for meeting the priority</b>            The Growing Forward Multilateral agreement was endorsed by federal, provincial and territorial Ministers in July 2008. Areas of investment include business risk management programs and a suite of non-business risk management programs which seek to improve the competitiveness of the sector with a focus on innovation, business development, environmental issues, regulatory issues, international markets and food safety, biosecurity and traceability.</p> <p>AAFC has been working bilaterally with provincial and territorial governments to determine program details for the other cost-shared program elements including environment, food safety, science and innovation – as Growing Forward provides enhanced flexibility for provinces and territories to target investment in each region.</p> <p>Bilateral negotiations are well underway in each province and territory with the aim of having non-BRM programs launched early in 2009-2010.</p>
Delivering on other Government of Canada priorities	Ongoing	SO1 SO2 SO3	<p><b>Why is this a priority?</b>            A competitive agriculture and agri-food sector is important to the federal government. As such a number of key initiatives will complement Growing Forward in improving the competitiveness of the sector.</p> <p><b>Plans for meeting the priority</b>            AAFC will continue to put farmers first by exploring new and innovative ways to promote Canadian grain farmers at home and abroad. The department will work towards improving the efficiency of grain marketing to give producers the best choice of value for their grain in a competitive global market.</p> <p>Another key initiative is supporting the development and expansion of the renewable fuels sector in Canada through the growth of ethanol and biodiesel use, and supporting farmer participation in the evolution of this sector.</p> <p>Also essential for improving competitiveness is promoting innovation through ongoing investments in science and research to ensure that the sector has greater capacity to bring innovative products to market and improve competitiveness. In this regard, AAFC has been investing to improve the innovation system and accelerate the pace of innovations through specific initiatives such as foresighting, developing science clusters and innovation commercialization centres, accelerating the identification of investment opportunities in agriculture, enhancing on-farm innovation capacity, pathfinding, and targeting government resources to public good science projects.</p>



Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcomes (SO) Note: SOs are described on page 4 of this document.	Description
Delivering on management excellence	Ongoing	SO1 SO2 SO3	<p><b>Why is this a priority?</b> Sound management practices, processes and systems, particularly in areas such as human resources and service delivery, are essential to AAFC's ability to deliver its programs and services and achieve its strategic outcomes efficiently and effectively.</p> <p><b>Plans for meeting the priority</b> AAFC will work to align people to priorities by anticipating and supporting staffing needs and operational requirements, being transparent about where work is increasing and where it is decreasing, and helping AAFC employees access new internal opportunities and learning and development programs. The department will support the achievement of the government-wide priorities for public service renewal.</p> <p>The department will continue to apply a flexible, client-focused approach to service delivery, working to improve delivery from the perspective of those receiving the services.</p> <p>AAFC will also continue to strengthen its management and accountability in areas such as managing for results, financial management and control, and the review of departmental program spending. Furthermore, the department will be implementing actions to improve its management practices where opportunities have been identified in the Management Accountability Framework assessment, including strengthening internal audit.</p>

An important element in achieving departmental priorities is AAFC's integrated planning process, which involves assessing current and future workforce capacity against evolving business priorities, identifying gaps, developing and implementing strategies to fill those gaps, and monitoring and reporting on progress. This process is guided by AAFC's three-year Integrated Human Resources Plan (updated annually), which articulates the department's business goals and sets out short and longer term people management strategies to ensure that these goals are met. This Plan recognizes that priorities and business requirements constantly evolve and that our people management activities must also be flexible and responsive. Branch-specific plans are developed for AAFC sub-organizations to address their more detailed or unique challenges.

## Risk Analysis

Agriculture production carries inherent risk, including weather-related disasters, climate change, pests and disease, barriers to trade and competition for market-share. The impact of global economic uncertainty is hard-felt across the sector. Such risks and uncertainty underline the importance of sound mitigation strategies to prepare for and prevent or limit the impact of potential threats, while strengthening the capacity of the industry to respond and recover, as well as take advantage of new and emerging opportunities.

Agriculture and Agri-Food Canada supports one of Canada's most important industries to help ensure maximum benefits to this country's citizens. The agriculture and agri-food industry is national in scope and incredibly diverse, consisting of large, medium and small enterprises. Its value chain begins at the farm-gate and ends at the consumer plate. It provides both food and non-food commodities, relying upon cutting-edge technologies.

In advancing the Growing Forward policy framework, environmental initiatives identified in this report will not only safeguard and enhance Canada's resource base, but improve the industry's competitive position. Consistent and bankable BRM programs will help provide the kind of economic certainty that fosters investment in innovation. Innovation will lead to advances that further both environmental and business interests.

Several factors are limiting the ability of Canadian producers to compete in the global market. Competition from low-cost suppliers, coupled with more complicated and varied consumer tastes, makes meeting market demands increasingly challenging for the various segments of the value chain.

Some of these factors impacting the Canadian agriculture and agri-food sector now, and that could continue to have an impact in future years, include: an increasingly liberalized international trading environment; the impact of the volatility of the Canadian dollar on traded commodities and agricultural inputs; cost pressures for agricultural inputs such as feed, fertilizer and fuel; increased competition from low-cost and high-subsidy countries in bulk commodity markets, and a declining market share for some sectors in Canada; agricultural and other policies implemented by other countries; an increasing demand from domestic and international consumers for healthy and environmentally sustainable food and related products, with certification playing an increasingly important role for ensuring market access.

There is a need to continue providing the tools necessary to encourage adaptation that enables the sector to achieve lower costs, penetrate higher-value markets and achieve greater profitability. Given that Canada relies heavily on exports for the success of the sector, governments also need to work to ensure continued access to existing markets and to gain access to new ones, to protect and provide opportunity to producers.

AAFC's mandate to promote the competitiveness of the sector relies on other areas of jurisdiction, such as international trade and regulatory reform. The department works with its portfolio partners and other federal departments to ensure positive outcomes on these and related issues to support the long-term competitiveness and prosperity of the sector. Against

this backdrop, with a multiplicity of interests and pressures brought to bear, AAFC must effectively manage risk to make progress on its priorities. This report describes how the department intends to spend resources to address environmental, competitive and innovative challenges to achieve that progress in an integrated manner.

Program delivery is an essential part of AAFC as the department continues to deliver complex programs in its shared jurisdiction with other governments. Managing in a shared jurisdiction such as agriculture, with a multiplicity of service delivery points and multiple responsibility centres, presents challenges in maintaining consistent service standards and uniform access to programming. The department has mitigation strategies in place or planned, including the implementation of a compliance audit plan and follow-up on recommendations, and enhanced program oversight and governance.

Systems and technology are integral to program delivery, as well as to the support of the management of internal operations. AAFC has substantial controls in place to mitigate systems and technology risks, including a comprehensive technology and architecture framework.

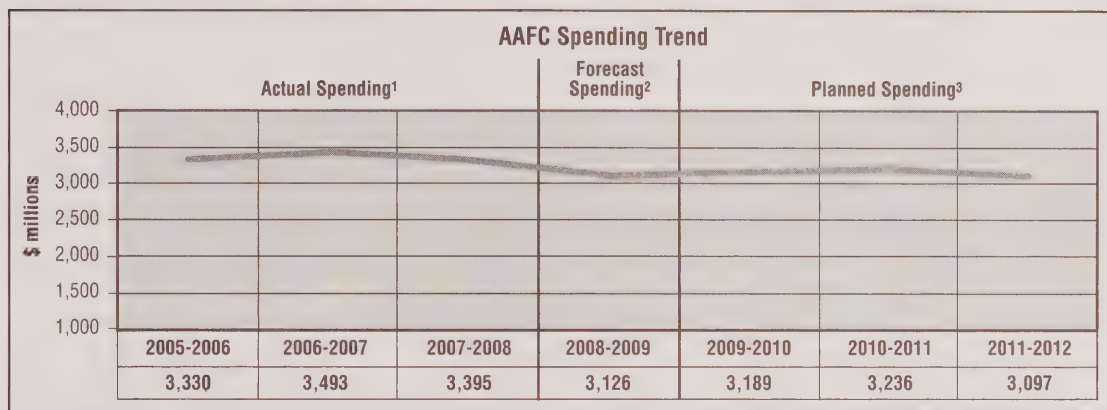
The department recognizes the importance of maintaining a productive, principled, sustainable, and adaptable work environment, including ensuring sufficient human resource capacity to meet current and future priorities and objectives. Key among the mitigation strategies is the Integrated Business Planning Process to determine the short-, medium- and long-term skill sets required by AAFC to deliver on its priorities. In addition, the department has strategies in place to ensure capital projects are clearly aligned with program priorities, and to manage risks to its infrastructure across the country.

On a broader level, a catastrophic crisis caused by weather or disease outbreak is a significant risk for the sector. Mitigation strategies include the *Deputy Minister Directive and Policy on Emergency Management* that will help ensure the department's efforts compliment those of the Canadian Food Inspection Agency, the *Emergency Management Policy*, and Industry Emergency Preparedness Activities, including Emergency Response Plans and Industry Pandemic Planning.

## Expenditure Profile

AAFC departmental spending varies from year to year in response to the circumstances in the agriculture and agri-food industry. AAFC programming responds to industry and economic factors in support of this vital part of our economy. Much of AAFC's programming is statutory and therefore fluctuates to meet the demands and requirements of agriculture producers.

The figure below illustrates AAFC's spending trend from 2005-2006 to 2011-2012, which reflects the variability of the departmental spending and demonstrates how AAFC's programming responds to the needs of the agriculture and agri-food sector.



Over the period 2005-2006 to 2011-2012, Actual/Planned Spending varies from a low of \$3.1 billion in 2011-2012 to a high of \$3.49 billion in 2006-2007, a variation of 12.8 per cent.

AAFC's overall spending in 2006-2007 was relatively higher than other years primarily as a result of the 2006 Federal Budget announcement of \$1.5 billion to assist farmers in the transition to more effective programming for farm income stabilization and disaster relief. Included in this was \$900 million for the Canadian Agricultural Income Stabilization Inventory Transition Initiative (CITI).

2007-2008 spending included the Budget 2007 \$1 billion funding for the Cost of Production and AgriInvest Kickstart programs. Forecast Spending for 2008-2009 (which represents authorized funding, as spending figures will not be available until the close of the fiscal year) is relatively less since the Budget 2007 \$1 billion was one-time funding in 2007-2008 only. However, this is offset by funding for other programs, including the Tobacco Transition Program.

### Notes:

- 1 Actual spending represents the actual expenditures incurred during the respective fiscal year, as reported in Public Accounts less Non-responsible Revenue, which include such items as refunds of previous years' expenditures, proceeds from the sales of Crown Assets, privileges, licenses and permits.
- 2 Forecast Spending reflects the authorized funding levels to the end of the fiscal year (not necessarily forecast expenditures).
- 3 Planned spending reflects funds already brought into the department's reference levels as well as amounts to be authorized through the Estimates process as presented in the Annual Reference Level Update. It also includes adjustments in future years for funding approved in the government fiscal plan but yet to be brought into the department's reference levels. Planned Spending has not been adjusted to include new information contained in Budget 2009, such as Strategic Review efficiency savings as well as new funding for the AgriFlexibility and Slaughterhouse programs. More information will be provided in the 2009-2010 Supplementary Estimates.

Actual, Forecast and Planned Spending amounts all exclude Services Received without charge.



## Voted and Statutory Items

This table illustrates voted and statutory items as displayed in the AAFC Ministry Summary Table within the 2008-2009 and 2009-2010 Main Estimates.

(\$ millions)

Vote or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates 2008-2009	Main Estimates 2009-2010
1	Operating Expenditures	530.8	657.9
5	Capital Expenditures	32.0	34.0
10	Grants and Contributions	379.0	417.0
15	Pursuant to Section 29 of the <i>Financial Administration Act</i> , to authorize the Minister of Agriculture and Agri-Food, on behalf of Her Majesty in right of Canada, in accordance with terms and conditions approved by the Minister of Finance, to guarantee payments of an amount not exceeding, at any one time, in aggregate, the sum of \$1,500,000,000 payable in respect of cash advances provided by producer organizations, the Canadian Wheat Board and other lenders under the Spring Credit Advance Program and \$1,500,000,000 payable in respect of cash advances provided by producer organizations, the Canadian Wheat Board and other lenders under the Enhanced Spring Credit Advance Program.	0.0	0.0
20	Pursuant to Section 29 of the <i>Financial Administration Act</i> , to authorize the Minister of Agriculture and Agri-Food, on behalf of Her Majesty in right of Canada, in accordance with terms and conditions approved by the Minister of Finance, to guarantee payments of amounts not exceeding, at any time, in aggregate, the sum of \$140,000,000 payable in respect of Line of Credit Agreements to be entered into by Farm Credit Canada for the purpose of the renewed (2003) National Biomass Ethanol Program.	0.0	0.0
(S)	Contributions Payments for the AgriInsurance Program	388.7	440.6
(S)	Contribution Payments for the AgriStability Program	655.2	369.2
(S)	Grant Payments for the AgriStability Program	-	225.1
(S)	Payments in connection with the <i>Agricultural Marketing Programs Act</i>	137.5	165.0
(S)	Grant Payments for the AgriInvest Program	-	139.4
(S)	Grant Payments for the Agricultural Disaster Relief Program / AgriRecovery	-	54.2
(S)	Contribution Payments for the Agricultural Disaster Relief Program / AgriRecovery	108.4	54.2
(S)	Contribution Payments for the AgriInvest Program	159.5	20.1
(S)	Canadian Cattlemen's Association Legacy Fund	5.0	5.0
(S)	Loan guarantees under the <i>Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act</i>	4.0	4.0
(S)	Grants to agencies established under the <i>Farm Products Agencies Act</i>	0.2	0.2
(S)	Contributions in support of the AgriInvest Cost of Production Element	100.0	-
(S)	Contributions to employee benefit plans	69.2	63.7
(S)	Minister of Agriculture and Agri-Food – Salary and motor car allowance	0.1	0.1
(S)	Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	-	(0.0)
<b>Total Department</b>		<b>2,569.6</b>	<b>2,649.6</b>

The Main Estimates for 2009-2010 are \$2,649.6 million compared to \$2,569.6 million for 2008-2009, an increase of \$80 million. The increase is mainly attributable to increased funding for the roll-out of the new Growing Forward framework, AgriInsurance and the *Agricultural Marketing Programs Act* offset by a decrease for AgriStability and the fact that AgriInvest Cost of Production was in transition from being listed as a Statutory program in 2008-2009 to a Voted program in 2009-2010. As it had not been approved as such in time for inclusion in Main Estimates, it could not be listed. Funding associated with this, however, is included in Planned Spending figures reported in subsequent tables in this document.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0. Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

# Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

This section describes Agriculture and Agri-Food Canada's strategic outcomes and program activities, and identifies the expected results, performance indicators and targets for each of them. The section also explains how the department plans on meeting the expected results and presents the financial and non-financial resources that will be dedicated to each program activity.

## Strategic Outcome 1 – An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector

AAFC supports an economically and environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector that ensures proper management of available natural resources and adaptability to changing environmental conditions. Addressing key environmental challenges in Canada including agriculture's impact on water quality and water use, adaptation to the impact of climate change, mitigation of agriculture's greenhouse gas emissions and the exploration of new economic opportunities will contribute to a cleaner environment and healthier living conditions for the Canadian public, while enabling the sector to become more profitable.

This strategic outcome comprises the following program activities, which are described in the subsequent discussion of expected results, plans and benefits to Canadians.

<b>Program Activities</b>	1.1 Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement	1.2 On-Farm Action
---------------------------	--	--------------------

### Program Activity 1.1 – Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement

#### *Program Activity Summary*

Agriculture and Agri-Food Canada is focused on supporting the sector through initiatives that enable it to use a more systematic management approach to making decisions with respect to environmental risks and help identify suitable corrective actions.

The department is conducting basic and applied research to improve scientific understanding of agriculture's interactions with the environment on the key environmental challenges facing Canada and its regions; developing sustainable agricultural practices and validating environmental and economic performance at the farm and landscape levels; and developing, enhancing and using agri-environmental indicators, greenhouse gas accounting systems and economic indicators to assess the sector's environmental and economic sustainability.

This program activity provides the platform for innovation and discovery of technologies and strategies which are used as the basis for application by the sector in order to improve the agri-environmental performance of the sector.

Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
58.2	461 FTEs	54.5	461 FTEs	53.5	461 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Enhanced capacity by the agriculture and agri-food industry to encourage sound environmental decision-making in government and in industry	Level of results from AAFC activities available for policy and programming decision-making	1. Establish baseline value 2. Determine increase in availability

## Planning Highlights

To achieve the expected result, over the next three years Agriculture and Agri-Food Canada will conduct research aligned with the science priorities described in the department's Science and Innovation Strategy. This approach is designed to increase knowledge and lead to new technologies that enhance the environmental performance of the agricultural production system while maintaining and improving sector competitiveness. More information on the Science and Innovation Strategy is available at:  
<http://www4.agr.gc.ca/resources/prod/doc/sci/cons/strat/pdf/Science&InnovationStrategy-e.pdf>

The department will also further develop and adapt knowledge and information to improve agri-environmental decision-making and develop and adapt technologies for sustainable agricultural practices on farms and other agricultural land.

Finally, Agriculture and Agri-Food Canada will continue to develop and enhance agri-environmental indicators, greenhouse gas accounting systems, and economic indicators to assess the sector's environmental and economic sustainability.

## Benefits for Canadians

The November 2008 Speech from the Throne noted the Government of Canada's commitment to addressing climate change, protecting water resources, and fostering overall environmental well-being. This program activity will help the government meet its commitment and will contribute to a cleaner and healthier environment for Canada. Specific benefits for Canadians include:

- improved conservation of clean air, water and soils by the agriculture and agri-food sector through scientifically verified environmental stewardship practices;
- improved ecosystems through increased knowledge of environmentally sustainable practices that create better land stewardship; and
- new scientific advice and recommendations for Canadian and international decision-makers for the design of agri-environmental programs and policies.



## Program Activity 1.2 – On-Farm Action

### Program Activity Summary

Agriculture and Agri-Food Canada supports farmers through direct on-farm programming that identifies environmental risks and opportunities and promotes the continuous growth of the stewardship ethic within the agriculture and agri-food industry.

AAFC supports farmers through agri-environmental risk assessment and planning; providing expertise, information and incentives to increase the adoption of sustainable agriculture practices at the farm and landscape levels; investigating and developing new approaches that encourage and support the adoption of sustainable agriculture practices; and increasing the recognition of the value of sustainable agriculture practices.

This program activity supports environmental stewardship and helps reduce the sector's overall impact on the environment. It contributes to a cleaner environment and healthier living conditions for Canadians, and a more profitable agriculture sector.

On-Farm Action					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
121.2	804 FTEs	120.1	804 FTEs	115.5	804 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Improved agri-environmental risk assessment and planning by agricultural producers	Increase in levels of beneficial management practice (BMP) adoption addressing priorities across Canada	10 per cent increase from previous program base-lines by March 31, 2013

### Planning Highlights

To achieve the expected result of enhancing the sustainability of the agricultural sector, Agriculture and Agri-Food Canada will improve agri-environmental risk assessments and encourage sustainable agricultural practices at the farm and landscape levels. For more information on specific programming please visit <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1181580600540&lang=e>

In addition, in partnership with provinces, local land-use planners, conservation authorities, and others, AAFC will communicate, nationally and regionally, the benefits of changing practices. It will also deliver technical assistance that integrates practices for environmentally responsible agriculture with other on-farm actions.

### Benefits for Canadians

This program activity will help achieve a cleaner and healthier environment for all Canadians, and address the environmental commitments detailed in the government's November 2008 Speech from the Throne. Canadians will realize the benefits of this program activity through the actions taken on the agricultural landscape.

Specific benefits are similar to those of program activity 1.1, which include the conservation of clean air, water and soils by the agriculture and agri-food industry, healthier ecosystems across various climactic zones, and new information available for agricultural decision-makers. For details, refer to the description of these benefits for program activity 1.1.

## Strategic Outcome 2 – A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk

Canada's capacity to produce, process and distribute safe, healthy and viable agriculture, agri-food and agri-based products is dependent on its ability to proactively manage and minimize risks and to expand domestic and global markets for the sector by meeting and exceeding consumer demands and expectations. Proactive risk management to ensure food safety, market development and responsiveness, and improved regulatory processes will contribute directly to the economic stability and prosperity of the sector and provide greater security for the Canadian public regarding the sector.

This strategic outcome comprises the following program activities, which are described in the subsequent discussion of expected results, plans and benefits to Canadians.

Program Activities	2.1 Business Risk Management	2.2 Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems	2.3 Trade and Market Development	2.4 Regulatory Efficiency Facilitation	2.5 National Farm Products Council
--------------------	------------------------------	---	----------------------------------	--	------------------------------------

### Program Activity 2.1 – Business Risk Management

#### Program Activity Summary

Agriculture and Agri-Food Canada has developed a comprehensive business risk management program to better equip producers with the tools and capacity to manage business risks.

This program provides coverage for small income declines, margin-based support for larger income losses, a disaster relief framework for rapid assistance to producers and production insurance to protect farmers against production losses due to uncontrollable natural hazards.

In addition, assistance to producers through the provision of Financial Guarantees facilitates the marketing of producers' crops when market conditions and prices may be more favourable.

Business Risk Management					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
2,081.1	625 FTEs	2,127.6	625 FTEs	2,211.2	625 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Reduce producers' income losses through participation in business risk management programs	Current year producers' net market income (NMI) plus business risk management (BRM) payments compared to the previous five-year average NMI for the sector	85 per cent of the previous five-year average NMI

#### Planning Highlights

To achieve the expected results, over the next three years AAFC, together with its provincial and territorial government partners, will continue to implement the new demand-driven suite of BRM programs under Growing Forward – comprised of AgriInvest, AgriStability, AgriInsurance, and AgriRecovery. These programs are designed to reduce producers' income loss and help the industry become more proactive in managing risks.

The department will intensify its monitoring of BRM program performance to ensure the programs are meeting their objectives and established performance targets, and determine if program changes are required. More information on the suite of BRM programs is available in the 2008-2009 Report on Plans and Priorities at the following address <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/agr/agr02-eng.asp>. For more information on other BRM programs, please go to the following address: <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1204137480722&lang>, under Managing the risk of your business.

Budget 2009 also announced proposed amendments to the *Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act* to help make credit available to new farmers, support inter-generational farm transfers, and modify eligibility criteria for agricultural cooperatives. Currently, program eligibility under the Act is limited to existing farmers and farm product marketing cooperatives fully owned by farmers. The proposed amendments will support the renewal of the sector and enable agricultural cooperatives to better seize market opportunities.

In addition, as the non-BRM elements of Growing Forward such as environment, food safety and innovation are developed, the department will strive to ensure programming works together to help achieve the outcome and vision of a profitable, competitive and innovative sector that is proactive in managing risk.

As agreed to by ministers in 2008, AAFC will continue consultations with the sector as Growing Forward programs are implemented. Programs will be evaluated on an on-going basis to ensure they respond to pressures on the industry and meet participants' evolving needs.

### ***Benefits for Canadians***

The new suite of BRM programs under Growing Forward will contribute to industry's capacity to manage risks by providing:

- greater ability for producers to stabilize their enterprise income through a wide range of financial tools;
- programs that are bankable, predictable and responsive;
- improved preparedness to respond to, mitigate the impact of and recover from risk events to animal, plant and production-related resources;
- increased producer capacity to manage business risk from unexpected events;
- a reduction in the economic impact of disasters on producers and more rapid adjustment and business resumption after a disaster; and
- greater stability of producers' incomes.

These objectives are broader and more effectively take into consideration the full range of risks facing agricultural operations relative to the previous Agricultural Policy Framework. By effectively managing risks, producers will be able to focus on seeking out new opportunities to produce safe and innovative food and non-food products for consumers at home and around the world.

## **Program Activity 2.2 – Food Safety And Biosecurity Risk Management Systems**

### ***Program Activity Summary***

Agriculture and Agri-Food Canada supports producers and organizations in the development and implementation of food safety, biosecurity and traceability risk management systems to prevent and control risks to the animal and plant resource base thus strengthening the sector against widespread diseases and losses in domestic and foreign markets.



The risk management systems are national, government-recognized on-farm and/or post-farm Hazard Analysis of Critical Control Points (HACCP) or HACCP-based food safety systems, National Biosecurity Systems and a National Agriculture and Food Traceability System. These systems also support emergency management to limit the spread of animal and plant diseases, thereby reducing the economic, environmental and social impacts of a crisis. A National Animal and Plant Biosecurity Strategy provides overall policy direction ensuring efforts are targeted at the highest possible biosecurity risks.

Food Safety And Biosecurity Risk Management Systems					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
139.8	246 FTEs	116.3	246 FTEs	74.6	246 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Maintain and improve confidence in the safety of the food system and ensure greater market access for Canadian agricultural products	Percentage of producers reporting adoption of food safety practices	55 per cent of survey respondents by March 31, 2010

Eligible recipients include national or regional non-profit organizations, producers and industry stakeholders.

## Planning Highlights

To achieve the expected results, over the next three years AAFC will support national biosecurity standards. These standards will be developed by the Canadian Food Inspection Agency (CFIA) with input from the national commodity groups. AAFC's role is described below.

As outlined in the department's Science and Innovation Strategy, AAFC will conduct research to enhance knowledge and understanding of how potential and emerging threats to Canada's food production and distribution systems can be mitigated. The results of this research, based on a unique combination of critical infrastructure and expertise in production and processing systems, will provide the scientific data to support CFIA in its mandate to safeguard Canada's food supply.

Under the Growing Forward policy framework, AAFC will collaborate with university and industry partners to support on-farm technologies for long-term animal and plant health protection, as well as risk-mitigation strategies.

The department will provide financial incentives to national organizations to develop national on-farm and post-farm food safety systems and practices. This will help ensure the early adoption of these government-recognized systems by producers and non-federally registered food-processing enterprises.

AAFC will also work with its partners to accelerate the National Agriculture and Food Traceability System currently being developed by industry and governments to ensure a national, integrated approach.

## Benefits for Canadians

Government-recognized and science-based food safety, biosecurity and traceability practices, tools and systems at the farm and agri-business level will help to prevent the spread of animal and plant diseases. This will mitigate or reduce the economic costs associated with responses to disease outbreaks, continue and enhance market access, and allow the industry to better respond to increasing demands for assurances of food safety.

## Program Activity 2.3 – Trade and Market Development

### Program Activity Summary

Agriculture and Agri-Food Canada acts as Canada's agricultural trade advocate, working to break down trade barriers at home and abroad and expand opportunities for the agriculture, agri-food and agri-based products sector.

The department assists the sector in identifying new domestic and global opportunities and ways to enhance productivity, competitiveness and prosperity. AAFC also works to distinguish Canadian products under Brand Canada International and the Domestic Branding Strategy to expand and deepen the sector's strengths in the marketplace.

Trade and Market Development					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
97.3	441 FTEs	97.6	441 FTEs	97.8	441 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
A competitive sector that has the necessary attributes to strategically position itself to take advantage of new market opportunities, and/or to reposition itself to protect against changing market risks	Total growth in exports of agriculture, food and seafood products (1997 dollars)	\$40 billion by March 31, 2013

### Planning Highlights

To achieve the expected results, over the next three years AAFC will help transform Canada's strengths into domestic and global success by enabling Canada's agriculture and agri-food industry to anticipate opportunities and manage the risks inherent in trading agriculture and agri-food products in foreign markets.

The department will work with industry and other partners to improve competitiveness, gain and expand recognition in domestic and export markets, and ensure long-term market success. The department will create a market access secretariat to better co-ordinate government initiatives with producers, industry and provinces to aggressively and strategically go after new markets and keep pace with international competitors. The secretariat will include a wide range of trade experts to promote Canadian agricultural exports around the world.

AAFC will place an increased emphasis during the next three years on providing the industry with timely, high-quality market intelligence, building on Canada's record of food safety, animal and plant health, traceability, and environmental protection. More information on specific programs and initiatives is available at <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1165927395291&lang=e>.

To expand opportunities the department will continue to seek a favourable outcome to the WTO negotiations on agriculture and seek new trade agreements in line with the Government of Canada's Global Commerce Strategy. Canada's interests will also be advanced through an active regional and bilateral trade negotiations agenda.

Through its trade advocacy and market development efforts, AAFC will maintain and improve access to existing and emerging international markets for both traditional and new products. The department will also work to influence international technical trade-related discussions, policies and standards and, where necessary, challenge measures and policies advanced by other countries, to address technical issues which critically impact innovation and market access.

## Benefits for Canadians

Canada is the fifth largest exporter of agriculture and agri-food products (including seafood) in the world, with exports valued at \$35.3 billion. There is a clear and fundamental interest in increasing the markets to which we have access, growing our share in markets where we are already present, further strengthening the international rules governing agricultural trade, and achieving a more level international playing field for Canadian producers and processors.

## Program Activity 2.4 – Regulatory Efficiency Facilitation

### Program Activity Summary

The Canadian agriculture and agri-food sector needs practical support and services for innovation and competitiveness within a science-based regulatory system. Industry engagement and knowledge transfer are needed to help industry focus its priorities, improve its understanding of the regulatory process, and improve the quality of health-claim, novel-food, and ingredient submissions. Science substantiation is needed to expedite the submissions process for products at the end of the innovation chain to fill knowledge gaps through targeted studies or data mining from within Canada and from other jurisdictions, make better use of reputable data from equivalent regulatory agencies, help define standards and approval criteria, and develop approval protocols.

Regulatory Efficiency Facilitation					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
37.1	170 FTEs	36.1	170 FTEs	36.1	170 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
An enhanced regulatory environment which promotes sector innovation, investment and competitiveness	Competitive parity for prioritized pesticides, health claims, novel foods, and ingredients	10 by March 31, 2013

### Planning Highlights

This program activity targets specific regulatory issues that were identified by stakeholders, namely: 1) health claims, novel foods and ingredients; and 2) the continuation of the Minor Use Pesticides program. Initiatives under the Regulatory Efficiency Facilitation program activity support the general principles of the Government of Canada's Cabinet Directive on Streamlining Regulation, as they specifically address the development of regulatory frameworks based on sound science, as well as advancing the transparency, timeliness, responsiveness, efficiency, public interest, and government collaboration to minimize regulatory burden for stakeholders.

Over the next three years, AAFC will support the industry to improve understanding and implementation of regulatory processes and requirements, including developing the ability to respond to the scientific data requirements of regulatory submissions.



In addition, funding will be provided to increase the human resources- and expertise-related capacities of Health Canada to streamline processes to improve submission review times and address backlogs and develop policy and regulatory frameworks that better address regulatory priorities for the sector, while maintaining health and safety standards.

## Benefits for Canadians

This program activity will benefit Canadians by encouraging new, innovative and safe food products and claims, focusing on health benefits, and a more flexible and responsive food fortification framework, permitting the safe addition of nutrients to food products. This will encourage industry to produce innovative products, compete for North American product mandates, and broaden consumer choice. This program activity will also enhance the sector's ability to navigate the regulatory system and develop complete and scientifically substantiated regulatory submissions. It will foster modernized and efficient policy and regulatory approaches and pre-market processes implemented by regulators.

In addition, this program activity will provide improved access to minor use pesticides, leading to competitive parity of the agriculture and agri-food sector, and preventing trade barriers with countries where these products are already available.

## Program Activity 2.5 – National Farm Products Council

### Program Activity Summary

Established through the *Farm Products Agencies Act*, the National Farm Products Council (NFPC) is a unique quasi-judicial agency reporting to parliament through the Minister of Agriculture and Agri-Food.

The *Farm Products Agencies Act* provides for the creation of national marketing agencies and promotion research agencies. The NFPC supervises these agencies by ensuring that they carry on their operations in accordance with the objectives set out in the Act.

Working with the agencies it supervises, the NFPC promotes more effective marketing of farm products in interprovincial and export trade.

National Farm Products Council					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
2.7	24 FTEs	2.7	24 FTEs	2.7	24 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
The supply management system for poultry and eggs as well as check-off system for beef cattle works in the balanced interests of all stakeholders, from producers to consumers	Percentage Market Share: Producers maintain their relative share of the Canadian market for hatching eggs and chicks, chicken, turkey, and table eggs	Relative market share remains above 80 per cent throughout 2009-2010
	Variations in consumer price indices for the regulated products are consistent with those of other unregulated agricultural products	Consumer price indices variations for regulated products remain within plus or minus 10 per cent of those of unregulated agricultural products throughout 2009-2010

## Planning Highlights

Over the next three years the National Farm Products Council will improve its governance and that of the supply management system by clearly defining the Council's oversight role with the National Marketing Agencies, and engaging stakeholders on issues of governance to address concerns of supply management and build on strengths.

## Benefits for Canadians

The supply management system was established in response to the price volatility and revenue uncertainty faced by agricultural producers and led to the creation of marketing agencies. The NFPC provides checks and balances to ensure that the supply management system, as well as the check-off system for beef-cattle, works in the balanced interest of all stakeholders and Canadians.

## Strategic Outcome 3 – An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector

Sector innovation includes the development and commercialization of value-added agricultural-based products, knowledge-based production systems, processes and technologies, and equipping the sector with improved business and management skills and strategies to capture opportunities and to manage change. Such innovation is vital for ongoing growth and improvement in the productivity, profitability, competitiveness and sustainability of Canada's agriculture, agri-food and agri-based products' sector and its rural communities.

This strategic outcome comprises the following program activities, which are described in the subsequent discussion of expected results, plans and benefits to Canadians.

Program Activities	3.1 Science, Innovation and Adoption	3.2 Agri-Business Development	3.3 Rural and Co-operatives Development	3.4 Canadian Pari-Mutuel Agency
--------------------	--------------------------------------	-------------------------------	---	---------------------------------

## Program Activity 3.1 – Science, Innovation and Adoption

### Program Activity Summary

Agriculture and Agri-Food Canada contributes to the competitiveness of the agriculture, agri-food and agri-based products sector by supporting innovation designed to improve profitability in new and existing products, services, processes and markets.

Co-ordinated and informed decision-making is supported with strategic foresight, research, and information sharing contributing to integrated planning engaging industry, government and academia. Collaborative action is promoted to accelerate the flow of science and technology along the innovation continuum in support of industry defined strategies for future success. Farmers, agri-entrepreneurs and agri-based small and medium sized enterprises are supported in their efforts to adopt new technologies and commercialize new products and services. Pathfinding and transformational research, help to define future opportunities and prepare the sector for emerging opportunities and challenges.

Science, Innovation and Adoption					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
314.6	1,358 FTEs	341.1	1,358 FTEs	183.5	1,358 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
An agriculture and agri-food sector that utilizes science to transform commodities into new value-added or bioproduct opportunities for processors, producers and rural communities and new life sciences products for consumers	Increase in agriculture net value-added ("value-added" is a Statistics Canada measure of Canadian value-added gross domestic product)	7 per cent by March 31, 2014

## Planning Highlights

To achieve the expected results, over the next three years AAFC will work with industry to accelerate the flow of science and technology along the innovation continuum, in support of industry-defined strategies. This work will take place within a framework that is aligned with and supports the federal government's Science and Technology Strategy and AAFC's Science and Innovation Strategy. For more information on AAFC's Science and Innovation Strategy, please visit <http://www4.agr.gc.ca/resources/prod/doc/sci/cons/strat/pdf/Science&InnovationStrategy-e.pdf>.

AAFC will conduct research in support of enhanced knowledge and technology development that will help the sector capture new business opportunities in emerging markets for food, feed, fibre, health and wellness, energy, and industrial products and ingredients. The department also plans to implement new initiatives under the Growing Forward policy framework that focus on applied science and innovation programming and encourage new ideas, processes, practices and products by the agriculture and agri-food sector.

The department will also continue to encourage private sector equity investment in the bio-products and bio-fuels industry and enlarge its networks of industry leaders to enhance opportunities for value-added projects.

## Benefits for Canadians

Canadians will benefit directly as consumers of high-quality Canadian-made products, as well as through the overall economic and social benefits of an innovative, vibrant and prosperous sector.

As an economic and science-based department, AAFC supports a viable agriculture and agri-food sector by developing and providing the scientific knowledge required for innovation and growth. The department uses its knowledge and resources to develop applications and support technology transfer to industry. It provides programs that help the sector build its own capacity to engage in scientific research and develop the tools and technologies needed to foster enhanced competitiveness.

A rapid-response capacity towards emerging issues provides the sector with tools that can help it mitigate threats or capitalize on opportunities. Programming that encourages private-sector investment in the bio-economy in Canada strengthens the sector. A more productive bio-economy generates increased employment, provides an enhanced market for agricultural products and contributes to producer prosperity for Canada and Canadians.



## Program Activity 3.2 – Agri-Business Development

### Program Activity Summary

This program activity builds awareness of the benefits and encourages the use of sound business management practices, while also enabling businesses in the sector to be profitable and invest where needed to manage the natural resource base sustainably and to market and produce safe food and other products.

The Agri-Business Development program activity provides funding for provincial and territorial activities related to business management practices and skills that strengthen the capacity of businesses in the sector to assess the financial implications of business improvements. This includes the impact of environmental plans, food safety systems and innovation projects on their business profitability.

In addition, the program will help businesses manage transformation, respond to change and adopt innovation in business operations. Furthermore, the support provided will help agri-business owners understand their financial situation, implement effective action and business management plans/practices and provide for enhanced participation by young or new entrants, First Nations clients, and clients in specific sub-sectors in transition.

Agri-Business Development					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
43.5	22 FTEs	45.6	22 FTEs	30.6	22 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Increased realization of business goals	Percentage of participating businesses in Business Development programs meeting their business goals	55 per cent by March 31, 2014

### Planning Highlights

To achieve the expected result, over the next three years AAFC will fund cost-shared provincial and territorial activities related to business management practices and skills designed to:

- help agri-businesses assess the financial implications of business improvements, including the impact of environmental plans, food safety systems and innovation projects on their business profitability;
- help agri-businesses manage transformation, respond to change, and adopt innovation in their operations;
- help agri-businesses understand their financial situation, implement effective action and business management plans and practices for farm operations, and help producers benchmark their farm performance; and
- enhance participation by young or new entrants, First Nations clients and clients in specific sub-sectors in transition.

AAFC will foster the development of business management tools and information designed to increase competitiveness, innovation and risk management, through support to national organizations. Tools and information will be targeted to youth, new entrants and established producers.

## Benefits for Canadians

This program activity contributes to the development of an innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector. This, in turn, will help strengthen Canadian economic growth, while improving stewardship and food safety and expanding the availability of agri-based products for Canadians.

As a result of Agri-Business Development initiatives, sector participants will be in a better position to increase profitability and manage change, resulting in increased sustainability and competitiveness.

## Program Activity 3.3 – Rural and Co-operatives Development

### Program Activity Summary

The Rural Development program activity leads an integrated, government-wide approach, called the Canadian Rural Partnership, through which the Government of Canada aims to coordinate its economic, social, environmental and cultural policies towards the goal of economic and social development and renewal of rural Canada. It develops partnerships with federal departments, provincial and rural stakeholders in areas such as knowledge building, policy development and the implementation of the government's rural development strategies. It also offers tools to enable rural communities to use their innovative capacity to capture the value of local amenities, and to achieve greater local or regional economic competitiveness.

The program activity also promotes economic growth and social development of Canadian society through the development of co-operatives. It facilitates the development of co-operatives as an effective self-help tool assisting Canadians and communities to address their needs and capture economic opportunities. It provides advice across government on policies and programs affecting co-operatives and builds partnerships within the federal government and with the sector, the provinces and other key stakeholders in the implementation of initiatives, such as capacity and knowledge building, to support the development of co-operatives.

Rural and Co-operatives Development					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
20.6	91 FTEs	20.7	91 FTEs	20.7	91 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
New economic activities are being developed in rural communities	Number of communities in 20 selected rural regions where new economic activities are implemented as a result of Canadian Rural Partnership (CRP) collaborative activities	30 by March 31, 2013
	Number of communities that identified and assessed their local natural and cultural amenities	100 by March 31, 2013
Canadians are better able to utilize the co-operative model to meet their economic and social needs	Number of co-operatives created which have received Co-operative Development Initiative (CDI) support	150 by March 31, 2013

## Planning Highlights

Over the next three years AAFC, through the CRP, will help communities enhance their competitiveness, and transform local ideas and untapped assets into sustainable economic activities.

Through the CRP, AAFC will enable rural communities to implement new economic activities, and 100 rural communities to identify and assess their local amenities (features conducive to attractiveness and value, including temperate climate, rural recreation and cultural attractions, and scenic landscapes), infrastructure and services related to competitiveness.

In addition, through the Co-operative Development Initiative, AAFC will support the creation of 150 new co-operatives, with an emphasis on projects which seek innovative ways to use the co-operative form of business to realize economic opportunities in areas such as renewable energy, resource-based value-added and community services.

## Benefits for Canadians

This program activity contributes to increased access by rural communities to quality information, tools and services for innovative rural development. It also provides Canadians with greater access to the services and information necessary to launch or expand a co-operative and helps them benefit from the associated economic opportunities, which also supports the innovation and growth of the sector.

## Program Activity 3.4 – Canadian Pari-Mutuel Agency

### Program Activity Summary

Section 204 of the Criminal Code of Canada designates the Minister of Agriculture and Agri-Food as the individual responsible for the policy and regulatory functions pertaining to pari-mutuel wagering on horse races.

The Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA) is a special operating agency within AAFC that regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada, with the objective of ensuring that pari-mutuel betting is conducted in a way that is fair to the betting public.

Costs associated with the activities of the CPMA are recovered through a levy on every dollar bet on horse races in Canada. The levy is currently set at eight-tenths of a cent of every dollar bet. CPMA's strategic plans are focused on regulating and supervising pari-mutuel wagering on horse races in the most modern, effective and transparent manner.

Canadian Pari-Mutuel Agency					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
(0.0)	59 FTEs	(0.3)	59 FTEs	(0.3)	59 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Pari-mutuel betting is conducted in a way that is fair to the Canadian betting public	Percentage of compliance with the <i>Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations</i> of Canadian racetracks and betting theatres inspected by CPMA officers	100 per cent by March 31, 2010



## Planning Highlights

To achieve the expected result, over the next three years the CPMA will work to ensure race outcomes are not influenced by the inappropriate administration of drugs or medications to race horses. The Agency will approve and inspect pari-mutuel betting activities across Canada to ensure compliance with the *Regulations* and policies.

The CPMA will review the *Regulations* and recommend amendments that best protect Canadians betting on horse racing, and that are responsive to the pressures on today's horse racing industry as a result of globalization, technological changes and increased competition with other forms of gambling. A description of the regulatory changes currently being drafted in consultation with Department of Justice officials is available on the CPMA website <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1204750809082&lang=e>.

The Agency will complete a review of its governance model to provide recommendations regarding the modernizing and restructuring of programs and services. It will also review the current revenue model that supports the Agency's activities, and identify a reliable basis for future funding. The CPMA faces risk posed by declining revenues and increasing costs in areas such as adoption of new technologies. To address this challenge, the CPMA will work on financial strategies for delivering its core programs and services that ensure the integrity of pari-mutuel betting and the protection of the betting public in Canada.

## Benefits for Canadians

This program activity ensures that pari-mutuel betting is consistent with the Regulations and policies that govern and manage this activity, assuring Canadians that all reasonable steps have been taken so that betting on horse races is conducted in a fair and equitable manner.

# Internal Services

The following program activity supports all strategic outcomes within this organization.

## Program Activity 4.1 – Internal Services

### Program Activity Summary

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of the department. These groups are: Management and Oversight Services including Strategic Policy and Planning; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not to those provided specifically to a program.

Internal Services					
Planned Spending (net) (\$ millions) and Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
272.9	2,102 FTEs	273.8	2,102 FTEs	271.1	2,102 FTEs

## Planning Highlights

AAFC continues to implement its federal/provincial service agenda with the goals of regularly understanding client needs, communicating clearly diverse service offerings across all channels and streamlining and integrating program delivery.

The department's Office of Audit and Evaluation is renewing its audit and evaluation functions to ensure they deliver timely and informative products for senior management. Internal audit reports will provide assurance, independent from line management, on the adequacy of risk management, control and governance processes. Evaluation reports will provide accurate, objective and evidence-based information on the results, relevance, and cost-effectiveness of departmental programs and initiatives.

With respect to human resources management, in 2009-2010 AAFC will focus on: 1) Public Service Renewal – achieving results on the Clerk of the Privy Council's four Renewal priority areas of integrated business and HR planning, recruitment, employee development, and enabling infrastructure; 2) Talent Management – maximizing every employee's potential; and 3) Matching People to Priorities – providing managers and employees with tools and services to support the alignment of the department's people with its evolving business priorities. Focusing on these three core areas will help AAFC ensure it has the ongoing capacity to respond to current and emerging challenges, capitalize on investments and innovations, and continually improve its people management policies and programming and support our employees.

The department's Official Languages Accountability Framework is the basis for planning the management of the specific responsibilities and obligations arising from the *Official Languages Act (OLA)*. Official Languages at AAFC is the responsibility of all staff and the accountability framework outlines the roles and responsibilities of the department's branches and teams to be totally compliant with the obligations set out in the OLA and for ensuring that AAFC fully embraces Official Languages.

AAFC is committed to the full implementation of the Treasury Board Policy on Investment Planning, including the development of a Departmental Investment Plan. The department was not part of the first or second wave of implementation, but is getting ready for the scheduled transition. This will include an assessment in 2009 of the department's readiness for project management and investment planning. In moving forward, the department will apply lessons learned and best practices from other departments.

AAFC is currently consolidating its departmental activities in the National Capital Region to the National Headquarters Complex for the Agriculture Portfolio. This will continue in 2009-2010, with consolidation scheduled to be complete in September 2009.

The department has developed an Information Management and Information Technology (IM and IT) Strategic Framework, complemented by an integrated IM and IT Business Model, which provides a structured, enterprise-wide method to categorize and report on the department's IM and IT investments against business outcomes. A series of strategies have been and will continue to be identified in keeping with the department's IM and IT strategic outcomes.

Through its strategic review, AAFC is replacing or reducing programs that no longer meet the needs of clients and further aligning its programs with its mandate and the Growing Forward policy framework. These changes will ensure AAFC is better positioned to help build a more profitable and globally competitive agriculture and agri-food sector that can manage risks better. Funding will be re-directed to the new suite of non-business risk management programs under Growing Forward, as well as the new AgriFlexibility program. Investments will also be made to strengthen slaughterhouse capacity across the country in support of the livestock and dairy sectors.

# Supplementary Information

## List of Supplementary Information Tables

The following tables are located on the Treasury Board Secretariat Web site:

- Details on Transfer Payment Programs (TPPs)
- Up-Front Multi-Year Funding
- Green Procurement
- Sustainable Development Strategy
- Horizontal Initiatives
- Internal Audits
- Evaluations
- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- Summary of Capital Spending by Program Activity
- User Fees
- Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund



# Information complémentaire

## Liste des tableaux d'information complémentaire

Les tableaux suivants se trouvent sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)
- Paiements initiaux de financement plurianuel
- Achats écologiques
- Stratégie de développement durable
- Initiatives horizontales
- Vérifications internes
- Évaluations
- Sources de revenus disponibles et non disponibles
- Sommaire des dépenses en capital par activité de programme
- Frais d'utilisation
- Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel



En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, en 2009-2010, Agriculture et Agroalimentaire Canada mettra l'accent sur : 1. le renouvellement de la fonction publique – en obtenant des résultats dans les quatre domaines prioritaires de renouvellement définis par le greffier du Conseil privé, soit la planification intégrée des activités et des ressources humaines, le recrutement, le perfectionnement des employés et une infrastructure habilitante; 2. la gestion des compétences – l'optimisation du potentiel de chaque employé; 3. la gestion des ressources humaines selon les priorités – c'est-à-dire offrir aux gestionnaires et aux employés les outils et services permettant d'harmoniser la gestion du personnel du Ministère à l'évolution de ses priorités. En se concentrant sur ces trois domaines clés, le Ministère se dote d'une capacité permanente pour relever les défis actuels et nouveaux, et se penchera sur les programmes, et soutenir ses employés.

Le cadre de responsabilisation ministériel en matière de langues officielles constitue le fondement de la planification de la gestion des responsabilités et obligations particulières établies dans la *Loi sur les langues officielles*. Au sein du Ministère, ce volet relève de tout le personnel. De plus, le cadre de responsabilisation précise les rôles et les responsabilités des directions générales et des équipes ministérielles en ce qui a trait à l'observation pleine et entière des dispositions de la *Loi* au sein du Ministère.

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) s'engage aussi à appliquer entièrement la politique du Conseil du Trésor sur la planification de l'investissement, y compris l'élaboration de son propre plan d'investissement. Le Ministère n'a pas pris part à la première, ni à la seconde vague de mise en œuvre, mais se prépare à la transition prévue. Le calendrier de transition comprend, en 2009, une évaluation de l'état de préparation du Ministère à la gestion de projets et à la planification des investissements. Pour aller de l'avant, le Ministère s'inspirera des leçons retenues et des meilleures pratiques d'autres ministères.

AAC regroupe actuellement les activités ministérielles de la région de la capitale nationale dans le nouveau complexe de l'administration centrale du portefeuille de l'Agriculture. Ce projet se poursuivra au cours de l'exercice 2009-2010, et le regroupement devrait être terminé d'ici septembre 2009.

Le Ministère a élaboré un cadre stratégique de gestion de l'information et des technologies de l'information (CI et TI), assorti d'un modèle intégré qui fournit une méthode structurée généralisée de catégorisation et de déclaration des investissements du Ministère dans ce domaine par rapport aux résultats des activités. Un ensemble de stratégies a été et continuera d'être défini par rapport aux résultats stratégiques visés par le Ministère dans ce domaine.

Dans le cadre de son examen stratégique, Agriculture et Agroalimentaire Canada remplace les programmes qui ne répondent plus aux besoins des clients, ou en réduit le nombre, et il harmonise davantage ses programmes avec son mandat et avec le cadre stratégique Cultivons l'avenir. Grâce à ces changements, Agriculture et Agroalimentaire Canada est mieux placé pour bâtir un secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire plus rentable et plus concurrentiel à l'échelle internationale, et qui peut mieux gérer les risques. Les économies réalisées seront réaffectées aux programmes de gestion des risques non commerciaux, dans le cadre de Cultivons l'avenir, ainsi qu'au nouveau programme Agri-Flexibilité. Les économies vont aussi servir à renforcer la capacité des abattoirs partout au pays, afin d'appuyer l'élevage et l'industrie laitière.



Le Bureau de la vérification et de l'évaluation du Ministère renouvelle ses fonctions afin d'offrir des produits à-propos et informatifs à la haute direction. Les rapports de vérification interne, préparés en toute indépendance par rapport aux cadres hiérarchiques, garantiront le bien-fondé des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Les rapports d'évaluation fourniront de l'information exacte, objective et étayée sur les résultats, ainsi que sur la pertinence et la rentabilité des initiatives et programmes ministériels.

Points saillants de la planification

Services internes					
Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
272,9	2 102 ETP	273,8	2 102 ETP	271,1	2 102 ETP

Les services internes regroupent des activités et ressources connexes, qui sont administrées de manière à répondre aux besoins des programmes et à respecter d'autres obligations du Ministère. Il s'agit notamment des services suivants : services de gestion et de surveillance, y compris les services de politique et planification stratégiques; services de communications; services juridiques; services de gestion des ressources humaines; services de gestion des finances; services de gestion de l'information; services des technologies de l'information; services immobiliers; services du matériel; services des achats; services de voyage et autres services administratifs. Les Services internes incluent seulement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et non celles qui sont affectées à un seul programme.

Résumé de l'activité de programme

Activité de programme 4.1 : Services internes

L'activité de programme suivante appuie tous les résultats stratégiques au sein de l'organisation.

Services internes

Cette activité de programme garantit que le parti mutuel est conforme au Règlement et aux politiques connexes, de sorte que les Canadiens et les Canadiennes peuvent compter sur le fait que toutes les mesures raisonnables ont été prises pour que les partis sur les courses de chevaux se déroulent de manière juste et équitable.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

L'Agence complètera l'examen de son modèle de gouvernance afin de formuler des recommandations concernant la modernisation et la restructuration de ses programmes et services. Elle se penchera aussi sur son modèle actuel de revenu à l'appui de ses activités et établira une forme de financement fiable pour l'avenir. L'Agence est confrontée à des risques à cause de la baisse de ses revenus et de la hausse de ses coûts découlant entre autres de l'adoption des nouvelles technologies. Pour relever ce défi, elle peaufinera ses stratégies financières de manière à pouvoir assurer la prestation de ses principaux programmes et services tout en maintenant l'intégrité du parti mutuel et en protégeant les parts au Canada.

## Activité de programme 3.4 : Agence canadienne du pari mutuel

### Résumé de l'activité de programme

L'article 204 du *Code criminel* désigne le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire comme étant responsable des fonctions réglementaires et politiques qui régissent la conduite des paris mutuels sur les courses de chevaux.

L'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) est un organisme de service spécial d'AAC qui réglemente et surveille les paris mutuels sur les courses de chevaux aux hippodromes partout au Canada. Son objectif est de s'assurer que les activités de pari mutuel se déroulent de façon équitable pour les parteurs.

Les coûts des activités de l'Agence sont recouverts au moyen de prélèvements sur chaque dollar parié au Canada sur les courses de chevaux. Le prélèvement correspond actuellement à huit dixièmes d'un cent pour chaque dollar parié. Les plans stratégiques de l'ACPM sont axés sur une réglementation et une supervision des plus modernes, efficaces et transparentes des paris mutuels sur les courses de chevaux.

Agence canadienne du pari mutuel			
Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein - ETP)			
2009-2010		2010-2011	
(0,0)	59 FTEs	(0,3)	59 FTEs
2011-2012		(0,3)	
		59 FTEs	

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Détournement équitable du pari mutuel pour les parteurs canadiens	Pourcentage des hippodromes et salles de paris au Canada qui se conforment au <i>Règlement sur la surveillance du pari mutuel</i> et qui sont inspectés par des agents de l'ACPM	100 p. 100 d'ici le 31 mars 2010

### Points saillants de la planification

Pour atteindre les résultats souhaités, au cours des trois prochaines années, l'Agence canadienne du pari mutuel s'efforcera de faire en sorte que les résultats des courses ne soient pas entachés par l'administration inappropriée de drogues ou de médicaments aux chevaux de course. Elle approuvera et inspectera les activités de pari mutuel partout au Canada pour en assurer la conformité au *Règlement* et aux politiques.

L'Agence examinera le *Règlement* et recommandera des modifications en vue de mieux protéger les Canadiens qui partient sur les courses de chevaux et de tenir compte des pressions exercées aujourd'hui sur ce secteur par la mondialisation, l'évolution de la technologie et la concurrence accrue livrée par d'autres formes de jeux de hasard. Une description des changements réglementaires actuellement préparés en consultation avec les agents du ministère de la Justice est disponible sur le site Web de l'Agence à <http://www4.agr.gc.ca/AAC/AAC-AAC/> [display=afficher.do?id=1204750809082&lang=fra](http://www4.agr.gc.ca/AAC/AAC-AAC/).

Cette activité de programme favorise aussi l'essor économique et le développement social au Canada grâce au développement des coopératives. En effet, elle soutient l'essor des coopératives comme outil d'autoassistance efficace pour aider les Canadiens et les collectivités à répondre à leurs propres besoins et à saisir les débouchés économiques. Elle prévoit aussi la prestation de conseils, à l'échelle du gouvernement, sur les politiques et programmes qui touchent les coopératives et la création de partenariats avec le gouvernement fédéral, l'industrie, les provinces et d'autres intervenants clés pour la mise en œuvre d'initiatives visant l'augmentation de la capacité et l'amélioration des connaissances, à l'appui du développement des coopératives.

Développement des régions rurales et développement des coopératives				
Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)				
2009-2010		2010-2011		2011-2012
20,6	91 ETP	20,7	91 ETP	20,7
				91 ETP

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
<p>Développement de nouvelles activités économiques dans les collectivités rurales</p> <p>Nombre de collectivités dans 20 régions rurales choisies où de nouvelles activités économiques découlent des efforts de concertation du Partenariat rural canadien (PRC)</p> <p>100, d'ici le 31 mars 2013</p>	<p>Nombre de collectivités qui ont cerné et évalué les atouts naturels et culturels locaux</p> <p>150, d'ici le 31 mars 2013</p>	<p>Les Canadiens sont mieux en mesure d'utiliser le modèle coopératif pour répondre à leurs besoins économiques et sociaux</p> <p>Nombre de coopératives créées qui ont l'appui de l'initiative de développement des coopératives (IDC)</p> <p>150, d'ici le 31 mars 2013</p>

## Points saillants de la planification

Au cours des trois prochaines années, Agriculture et Agroalimentaire Canada, par l'entremise du Partenariat rural canadien (PRC), aidera les collectivités à améliorer leur compétitivité et à transformer des idées et des atouts inexploités en activités économiques durables.

Par l'intermédiaire du Partenariat rural canadien, le Ministère aidera les collectivités rurales à lancer de nouvelles activités économiques; il aidera cent d'entre elles à définir et à évaluer leurs atouts locaux (aspects intéressants ou de valeur, incluant le climat tempéré, les activités récréatives en milieu rural et les attractions culturelles, ainsi que de beaux paysages), l'infrastructure et les services liés à la compétitivité.

En outre, dans le cadre de l'Initiative de développement des coopératives, le Ministère appuiera la création de 150 nouvelles coopératives en mettant l'accent sur des projets axés sur des façons innovatrices d'utiliser le modèle coopératif pour saisir des débouchés économiques dans des domaines comme l'énergie renouvelable, les services à valeur ajoutée, les services communautaires et ceux axés sur les ressources.

## Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Cette activité de programme contribue à élargir l'accès des collectivités rurales à de l'information, à des outils et à des services de qualité menant à un développement rural axé sur l'innovation. Elle offre aussi aux Canadiens un meilleur accès aux services et à l'information nécessaires pour le lancement ou l'expansion d'une coopérative et les aide à tirer parti des débouchés économiques connexes, ce qui favorise aussi l'innovation et la croissance du secteur.



## Points saillants de la planification

Pour obtenir les résultats souhaités, au cours des trois prochaines années, Agriculture et Agroalimentaire Canada financera des activités provinciales et territoriales à coûts partagés portant sur les pratiques et les aptitudes de gestion de l'entreprise et destinées à :

- aider les agroentreprises à évaluer les répercussions financières des améliorations commerciales, y compris l'impact des plans environnementaux, des systèmes de salubrité des aliments et des projets d'innovation, sur leur rentabilité;
- aider les agroentreprises à gérer la transformation, à réagir face aux changements et à faire preuve d'esprit d'innovation dans leurs opérations;
- aider les agroentreprises à comprendre leur situation financière, à appliquer des mesures, des plans et des pratiques de gestion des affaires efficaces et à établir des critères de rendement;
- accentuer la participation des jeunes producteurs ou des producteurs débutants, des membres des Premières nations et des clients de sous-secteurs particuliers en transition.

Grâce à des mesures de soutien d'organisations nationales, AAC favorisera l'élaboration d'outils de gestion de l'entreprise et la diffusion d'une information connexe dans le but d'améliorer la compétitivité, l'innovation et la gestion des risques. Les outils et l'information s'adresseront aux jeunes, aux nouveaux venus et aux producteurs établis.

## Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Cette activité de programme contribue à l'accroissement de l'innovation dans le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Elle favorisera en retour la croissance économique du Canada tout en améliorant l'intendance, en assurant la salubrité des aliments et en augmentant la disponibilité de produits agro-industriels au Canada.

Grâce aux initiatives de Développement de l'agroentrepreneuriat, les participants du secteur seront mieux à même d'améliorer leur rentabilité et de gérer le changement, ce qui favorisera la viabilité financière et la compétitivité.

## Activité de programme 3.3 : Développement des régions rurales et développement des coopératives

### Résumé de l'activité de programme

L'activité de programme Développement des régions rurales et développement des coopératives mène une approche pangouvernementale intégrée appelée Partenariat rural canadien (PRC), par l'entremise duquel le gouvernement fédéral coordonnera ses politiques économiques, sociales, environnementales et culturelles par rapport à son objectif de développement socioéconomique et de renouveau pour le Canada rural. Cette activité de programme donne lieu aussi à la création de partenariats avec les ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et les intervenants ruraux dans des domaines comme l'acquisition de connaissances, l'élaboration de politiques et la mise en œuvre des stratégies de développement rural du gouvernement. Elle munit aussi les collectivités rurales des outils nécessaires pour innover et profiter des atouts locaux, ce qui leur permet de devenir plus compétitives sur la scène économique locale ou régionale.

## Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Les Canadiens et les Canadiennes bénéficieront directement de la consommation de produits de haute qualité fabriqués chez nous, de même que des avantages socioéconomiques globaux que procurera un secteur innovateur, dynamique et prospère.

Comme ministre à vocation économique et scientifique, Agriculture et Agroalimentaire Canada appuie un secteur agricole et agroalimentaire viable, en acquérant et en diffusant les connaissances scientifiques nécessaires à l'innovation et à la croissance. Le Ministère affecte son expertise et ses ressources à la mise au point d'applications et appuie le transfert de la technologie au secteur. Il offre des programmes qui aident le secteur à développer sa propre capacité de recherche scientifique et à peaufiner les outils et les technologies dont il a besoin pour devenir plus compétitif.

En se dotant d'une capacité d'intervention rapide face aux nouveaux enjeux, le secteur peut contrer les menaces ou tirer parti des débouchés. Les programmes qui incitent le secteur privé à investir dans la bioéconomie au Canada renforcent le secteur agricole et agroalimentaire. Une bioéconomie plus productive crée de l'emploi, améliore le marché des produits agricoles et contribue à la prospérité des producteurs et des Canadiens en général.

## Activité de programme 3.2 : Développement de l'agroentreprise

### Résumé de l'activité de programme

Cette activité de programme augmente la prise de conscience des avantages et favorise l'adoption de saines pratiques de gestion des affaires tout en permettant aux entreprises du secteur d'augmenter leur rentabilité et d'investir là où il le faut pour bien gérer les ressources naturelles et produire et vendre des aliments et d'autres produits sûrs.

Le Développement de l'agroentreprise fournira des fonds pour les activités provinciales et territoriales liées aux saines pratiques de gestion des affaires et aux compétences qui améliorent la capacité des entreprises du secteur d'évaluer les répercussions financières des améliorations commerciales, y compris l'incidence que pourraient avoir sur la rentabilité des entreprises les plans environnementaux, les systèmes de salubrité des aliments et les projets d'innovation.

Par ailleurs, le programme aidera les entreprises à gérer la transformation, à réagir aux changements et à adopter des méthodes commerciales innovatrices. Le soutien fourni aidera également les propriétaires d'entreprises agricoles à comprendre leur situation financière et à mettre en œuvre des mesures, des plans et des pratiques de gestion efficaces et il favorisera une participation accrue des jeunes et des nouveaux venus, des membres des Premières nations et des clients dans des sous-secteurs particuliers en transition.

Développement de l'agroentreprise					
Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein - ETP)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
43,5	22 ETP	45,6	22 ETP	30,6	22 ETP

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Nombre accru d'objectifs d'entreprise atteints	Pourcentage d'entreprises participant aux programmes de développement participant à l'entreprise qui atteignent leurs objectifs commerciaux	55 p. 100 d'ici le 31 mars 2014

Activité de programme 3.1 : Sciences, innovation et adoption

Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada contribue à la compétitivité du secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels en appuyant l'innovation destinée à accroître la rentabilité des produits, services, procédés et marchés nouveaux et existants.

La prise de décision coordonnée et éclairée est appuyée par les prévisions stratégiques, la recherche et le partage de renseignements en vue de contribuer à la planification intégrée à laquelle participent le secteur, le gouvernement et le milieu universitaire. On encourage la collaboration afin d'accélérer les transferts scientifiques et technologiques le long du continuum de l'innovation à l'appui des stratégies de réussite future définies par le secteur. Les producteurs et les agroentreprises de petite et de moyenne envergure reçoivent un appui en vue d'adopter de nouvelles technologies et de commercialiser de nouveaux produits et services. Les recherches exploratoires et transformationnelles aident à cerner les débouchés éventuels et à préparer le secteur en vue des nouvelles possibilités et des nouveaux défis.

Sciences, innovation et adoption				
Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)				
2009-2010		2010-2011		
314,6	1 358 ETP	341,1	1 358 ETP	183,5
		2011-2012		
		1 358 ETP		

Points saillants de la planification

Pour atteindre les résultats souhaités, au cours des trois prochaines années, Agriculture et Agroalimentaire Canada collaborera avec l'industrie pour accélérer les transferts scientifiques et technologiques le long du continuum de l'innovation, et ce, à l'appui des stratégies sectorielles. Ces efforts seront déployés à l'intérieur d'un cadre qui s'harmonise avec la stratégie des sciences et de la technologie du gouvernement fédéral, ainsi qu'avec la Stratégie de science et d'innovation du Ministère. Pour obtenir de plus amples renseignements sur cette dernière, veuillez consulter le site <http://www4.agr.gc.ca/ressources/prod/doc/sci/cons/strat/pdf/Science&InnovationStrategy-f.pdf>.

Agriculture et Agroalimentaire Canada effectuera des recherches pour favoriser le développement de connaissances et de technologies grâce auxquelles le secteur pourra saisir de nouveaux débouchés commerciaux sur les marchés émergents des aliments, des aliments pour animaux, des fibres, de la santé et du mieux-être, de l'énergie, ainsi que des produits industriels et des ingrédients. Le Ministère prévoit aussi lancer de nouvelles initiatives dans le cadre de Cultivons l'avenir qui mettent l'accent sur les programmes axés sur les sciences appliquées et sur l'innovation et qui encouragent le secteur agricole et agroalimentaire à mettre de l'avant des idées, procédés, pratiques et produits innovants.

Le Ministère continuera aussi d'encourager le secteur privé à investir dans les bioproduits et les biocarburants. Il élargira aussi ses réseaux de dirigeants sectoriels pour que les débouchés à valeur ajoutée soient saisis.



Conseil national des produits agricoles				
Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein - ETP)				
2009-2010		2010-2011		2011-2012
2,7	24 ETP	2,7	24 ETP	2,7
				24 ETP

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Le système de gestion de l'offre établi pour la volaille et les œufs, ainsi que le système de prélèvement pour les bovins de boucherie fonctionnent de manière équilibrée dans l'intérêt de tous les intervenants, des producteurs aux consommateurs	Pourcentage de la part du marché : les producteurs maintiennent leur part relative du marché canadien pour les œufs d'incubation et les poussins, le poulet, le dindon et les œufs de consommation	La part de marché relative demeure supérieure à 80 p. 100 pendant tout l'exercice 2009-2010
	Les fluctuations des indices des prix à la consommation pour les produits réglementés correspondent à celles des autres produits agricoles non réglementés	Les fluctuations des indices des prix à la consommation des produits réglementés demeurent à l'intérieur de plus ou moins 10 p. 100 par rapport aux prix des produits agricoles non réglementés pour tout l'exercice 2009-2010

## Points saillants de la planification

Au cours des trois prochaines années, le Conseil national des produits agricoles améliorera sa gouvernance et celle du système de gestion de l'offre en définissant clairement son rôle de surveillance des offices nationaux de commercialisation et en invitant les intervenants à s'intéresser aux questions de gouvernance, pour aborder les préoccupations à l'égard de la gestion de l'offre et mettre à profit les points forts du système.

## Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Le système de gestion de l'offre a été mis sur pied, parce que les producteurs étaient confrontés à la volatilité des prix et à l'incertitude quant à leurs revenus. Sa mise en place a entraîné la création des offices de commercialisation. Le Conseil cherche un équilibre et s'assure que le système et le système de prélèvement (dans le cas des bovins de boucherie) fonctionnent de manière équilibrée pour l'ensemble des intervenants et des Canadiens.

## Résultat stratégique 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels

L'innovation dans le secteur comprend, d'une part, la mise au point et la commercialisation de produits agricoles à valeur ajoutée, ainsi que de systèmes, de procédés et de technologies axés sur le savoir et, d'autre part, l'amélioration des compétences et stratégies en matière de commerce et de gestion dans le secteur, pour que celui-ci puisse saisir les débouchés et gérer le changement. L'innovation est vitale pour l'amélioration constante de la productivité, de la rentabilité, de la compétitivité et de la durabilité des collectivités rurales et du secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.

Ce résultat stratégique couvre les activités de programme suivantes, décrites dans l'analyse subséquente des résultats prévus, des plans et des avantages pour les Canadiens et les Canadiennes.

Activités de programme	3.1 Sciences, innovation et adoption	3.2 Développement de l'agroentrepreneuriat	3.3 Développement des régions rurales et développement des coopératives	3.4 Agence canadienne du pari mutuel
------------------------	--------------------------------------	--	---	--------------------------------------

## Points saillants de la planification

Cette activité de programme vise les enjeux réglementaires particuliers définis par les intervenants, soit :

1. les allégations-santé et les aliments et ingrédients nouveaux; 2. le maintien du Programme des pesticides à usage limité. Les initiatives prises sous l'activité de programme Facilitation de l'efficacité de la réglementation, plus appuient les principes généraux énoncés dans la *Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation*, plus précisément l'élaboration de cadres de réglementation fondés sur des arguments scientifiques solides, tout en favorisant la transparence, l'adéquation, la souplesse, l'efficacité, l'intérêt public et la collaboration du gouvernement, de manière à réduire au minimum le fardeau réglementaire pour les intervenants.

Au cours des trois prochaines années, AAC aidera l'industrie à mieux comprendre et respecter les processus et les exigences réglementaires, notamment en développant la capacité de fournir les données scientifiques requises à l'appui des demandes d'examen exigées par la réglementation.

De plus, des fonds seront affectés à l'accroissement des ressources humaines et de l'expertise nécessaires à Santé Canada, pour rationaliser les processus et accélérer ainsi le traitement des demandes, réduire les retards et élaborer des cadres stratégiques et réglementaires mieux adaptés aux priorités sectorielles dans ce domaine, tout en maintenant les normes de santé et de sécurité.

## Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Cette activité de programme profitera aux Canadiens parce qu'elle encouragera, d'une part, la mise au point de produits alimentaires nouveaux, innovants et sûrs visés par de nouvelles allégations concernant les bienfaits pour la santé et, d'autre part, l'assouplissement et l'adaptation du cadre régissant l'enrichissement des aliments, pour que des nutriments puissent être ajoutés en toute sécurité aux produits alimentaires. L'industrie sera ainsi encouragée à offrir des produits innovants, à tenter d'obtenir des contrats de production exclusive de certains aliments en Amérique du Nord, et à diversifier les choix proposés aux consommateurs. Grâce à cette activité de programme, le secteur pourra mieux s'orienter dans l'univers réglementaire et présenter des demandes complètes fondées sur des arguments scientifiques solides. Il sera en outre plus facile pour les organismes de réglementation d'adopter des démarches stratégiques et réglementaires modernes et efficaces et de renforcer la réglementation aux étapes préalables à la commercialisation.

De plus, cette activité de programme améliorera l'accès aux pesticides à usage limité, pour offrir des chances égales dans l'ensemble du secteur agricole et agroalimentaire et prévenir la création d'obstacles commerciaux dans les pays où ces produits sont déjà disponibles.

## Activité de programme 2.5 : Conseil national des produits agricoles

### Résumé de l'activité de programme

Créé par la *Loi sur les offices des produits agricoles*, le Conseil national des produits agricoles (CNPA) est un organisme quasi judiciaire unique qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire.

La *Loi sur les offices des produits agricoles* prévoit la création d'offices nationaux de recherche sur la mise en marché et la promotion. Le CNPA supervise ces derniers en s'assurant qu'ils fonctionnent conformément aux objectifs stipulés dans la Loi.

Le CNPA collabore avec les offices qu'il supervise afin de promouvoir la commercialisation efficace des produits agricoles sur les marchés interprovinciaux et le marché de l'exportation.

Au cours des trois prochaines années, AAC veillera à communiquer plus rapidement à l'industrie de l'information de haute qualité sur les marchés et il fera valoir sa renommée dans les domaines de la salubrité des aliments, de la santé animale et végétale, de la traçabilité et de la protection de l'environnement. Pour obtenir de plus amples renseignements sur des initiatives et programmes particuliers, veuillez consulter le site <http://www4.agr.gc.ca/AAC/AACFC-AAC/display-afficher.do?id=1165927395291&lang=fra>.

Pour élargir les débouchés commerciaux, le Ministère continuera de chercher à obtenir un dénouement favorable des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en agriculture et de conclure de nouveaux accords commerciaux conformes à la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement canadien. Il défendra les intérêts du Canada en suivant un calendrier de négociations commerciales régionales et bilatérales dynamiques. Par ses efforts en vue de défendre nos intérêts commerciaux et de développer des marchés, Agriculture et Agroalimentaire Canada maintiendra, voire élargira l'accès aux marchés internationaux existants et émergents tant pour les produits traditionnels que nouveaux. Le Ministère cherchera à influencer sur les pourparlers internationaux concernant les obstacles techniques au commerce, les politiques et les normes. Au besoin, il s'opposera aux mesures et politiques mises de l'avant par d'autres pays, et ce, afin d'éliminer les obstacles techniques qui nuisent à l'innovation et à l'accès aux marchés.

### Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Le Canada est le cinquième plus grand exportateur de produits agricoles et agroalimentaires (y compris de produits de la mer) au monde. Ses envois à l'étranger sont évalués à 35,3 milliards de dollars. Le Canada a donc un intérêt clair et fondamental à accroître le nombre de marchés auxquels il a accès, à augmenter sa part des marchés où il est déjà présent, à renforcer les règles internationales régissant le commerce agricole et à faire en sorte que les règles du jeu soient plus équitables pour les producteurs et les transformateurs canadiens dans l'arène commerciale internationale.

## Activité de programme 2.4 : Facilitation de l'efficacité de la réglementation

### Résumé de l'activité de programme

Le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire a besoin de soutien et de services favorisant l'innovation et la compétitivité au sein d'un système de réglementation fondé sur la science. La participation de l'industrie et le transfert de connaissances sont nécessaires afin d'aider le secteur à cibler ses priorités, à améliorer sa compréhension du processus réglementaire et à améliorer la qualité des demandes relatives aux allégations-santé, aux aliments et aux ingrédients nouveaux. Il est également nécessaire de présenter une justification scientifique des allégations pour accélérer le traitement des demandes concernant les produits à la fin de la chaîne d'innovation, en vue de réduire le manque de connaissances grâce à des études ciblées ou à l'exploration de données au Canada ou dans d'autres juridictions, de mieux utiliser les données fiables d'organismes réglementaires équivalents, d'aider à définir des normes et des critères d'approbation et d'élaborer des protocoles d'approbation.

Facilitation de l'efficacité de la réglementation					
Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
37,1	170 ETP	36,1	170 ETP	36,1	170 ETP

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Un environnement réglementaire amélioré qui favorise l'innovation, l'investissement et la compétitivité dans le secteur	Partie comparative pour les pesticides traités en priorité, les allégations-santé et les aliments ingrédients nouveaux	10 d'ici le 31 mars 2013



**Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes**

Le Ministère collaborera aussi avec ses partenaires pour accélérer le lancement du Système national de traçabilité pour le secteur agroalimentaire, actuellement mis au point par l'industrie et par les gouvernements, afin d'assurer l'adoption d'une approche nationale intégrée.

### Activité de programme 2.3 : Développement du commerce et des marchés

#### Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada agit comme défenseur du commerce des produits agricoles au nom du Canada et s'efforce d'éliminer les obstacles au commerce au pays et à l'étranger et d'augmenter les débouchés pour le secteur des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels.

Le Ministère aide le secteur à cerner les nouveaux débouchés tant au Canada qu'à l'étranger et à trouver des moyens d'accroître sa productivité, sa compétitivité et sa prospérité. AAC s'efforce aussi de faire ressortir distinctement les produits canadiens en faisant la promotion de l'image de marque du Canada sur les marchés internationaux et canadiens et de la Stratégie de promotion de l'image de marque au Canada pour y élargir et renforcer la position du secteur.

Développement du commerce et des marchés				
Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)				
2009-2010		2010-2011		2011-2012
97,3	441 ETP	97,6	441 ETP	97,8
				441 ETP

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Un secteur compétitif qui possède les attributs nécessaires pour se positionner de manière stratégique afin de tirer parti des nouveaux débouchés commerciaux et/ou de se repositionner pour se protéger contre les risques liés à l'évolution du marché	Croissance totale des exportations de produits agricoles, alimentaires et de la mer (dollars de 1997)	40 milliards de dollars d'ici le 31 mars 2013

#### Points saillants de la planification

Pour obtenir les résultats souhaités, au cours des trois prochaines années, Agriculture et Agroalimentaire Canada s'efforcera de traduire les forces du Canada en une réussite nationale et mondiale, en amenant le secteur agricole et agroalimentaire canadien à prévoir les débouchés et à gérer les risques inhérents au commerce international de ses produits sur les marchés étrangers.

Le Ministère collaborera avec l'industrie et d'autres partenaires à l'amélioration de la compétitivité, à l'obtention d'une plus grande reconnaissance sur les marchés nationaux et d'exportation et au succès à long terme du secteur sur les marchés. On prévoit la création d'un secrétariat à l'accès aux marchés afin de mieux coordonner les initiatives que le gouvernement promeut avec l'industrie, les producteurs et les provinces afin de poursuivre de façon dynamique et stratégique l'ouverture de nouveaux marchés et de rester à la hauteur des concurrents internationaux. Le secrétariat fera appel aux services d'un éventail d'experts commerciaux afin de faire la promotion des exportations agricoles canadiennes à travers le monde.

Pour obtenir les résultats prévus, au cours des trois prochaines années, Agriculture et Agroalimentaire Canada appuiera l'élaboration de normes nationales de biosécurité par l'Agence canadienne d'inspection des aliments en collaboration avec les organismes sectoriels nationaux. Le rôle du Ministère est décrit ci-après.

Comme il est décrit dans sa Stratégie de science et d'innovation, le Ministère mènera des recherches afin d'améliorer les connaissances et la compréhension des mécanismes permettant de minimiser l'ampleur des menaces potentielles et réelles au secteur canadien de production et de distribution alimentaire. Basées sur une commission unique d'infrastructures essentielles et de savoir-faire en matière de production et de transformation alimentaire, ces recherches fourniront les données scientifiques nécessaires pour permettre à l'ACIA de remplir son mandat qui consiste à protéger l'approvisionnement alimentaire du Canada.

Conformément au cadre stratégique Cultivons l'avenir, Agriculture et Agroalimentaire Canada collaborera avec ses partenaires universitaires et sectoriels pour appuyer l'adoption, à la ferme, de technologies visant à protéger la santé des animaux et des végétaux à long terme, ainsi que de stratégies d'atténuation des risques.

Le Ministère offrira des incitatifs financiers aux organismes nationaux afin de promouvoir la mise au point de systèmes nationaux de salubrité des aliments à la ferme, ainsi que de pratiques connexes à l'intention des producteurs et des segments en aval. Cela devrait inciter les producteurs et les entreprises de transformation alimentaire qui ne sont pas inspectées par le gouvernement fédéral à adopter rapidement ces systèmes reconnus par l'État.

## Points saillants de la planification

Les bénéficiaires admissibles incluent les organismes nationaux ou régionaux sans but lucratif, les producteurs et les intervenants sectoriels.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Maintenir, voire accentuer la confiance dans la salubrité des aliments et veiller à élargir l'accès au marché pour les produits agricoles canadiens	Pourcentage de producteurs ayant adopté des pratiques de salubrité des aliments	55 p. 100 des producteurs qui ont répondu au sondage signalent l'adoption de pratiques de salubrité d'ici le 31 mars 2010

Systèmes de gestion des risques liés à la biosécurité et à la salubrité des aliments		Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein - ETP)	
2009-2010		2010-2011	2011-2012
139,8	246 ETP	116,3	246 ETP
74,6	246 ETP		

Les systèmes de gestion des risques sont des systèmes nationaux reconnus par le gouvernement, utilisés à la ferme et en aval, et fondés sur l'analyse des risques et la maîtrise des points critiques (HACCP) ou des systèmes de salubrité des aliments fondés sur HACCP, des systèmes nationaux de biosécurité et un système national de traçabilité pour le secteur agroalimentaire. Ces systèmes appuient également la gestion d'urgence visant à limiter la propagation des maladies animales et végétales et, de ce fait, à atténuer les répercussions économiques, environnementales et sociales d'une crise. La Stratégie nationale sur la biosécurité animale et végétale précise l'orientation stratégique globale pour que les efforts déployés ciblent les risques les plus élevés en matière de biosécurité.

Les systèmes de gestion des risques liés à la salubrité des aliments, à la biosécurité et à la traçabilité, afin de prévenir et de maîtriser les risques pour les ressources animales et végétales de base et de rendre le secteur plus résistant aux épidémies et aux pertes importantes dans les marchés canadiens et étrangers.

## Résumé de l'activité de programme

# Activité de programme 2.2 : Systèmes de gestion des risques liés à la biosécurité et à la salubrité des aliments

## Points saillants de la planification

Pour obtenir les résultats prévus, au cours des trois prochaines années, Agriculture et Agroalimentaire Canada, de concert avec ses partenaires gouvernementaux provinciaux et territoriaux, continuera de mettre en œuvre de nouveaux programmes de GRE axés sur la demande dans le cadre de Cultivons l'avenir. Il s'agit des programmes Agri-investissement, Agri-stabilité, Agri-protection et Agri-relance, qui sont destinés à atténuer les pertes de revenu des producteurs et à aider l'industrie à gérer les risques de manière plus proactive.

Le Ministère surveillera le rendement des programmes de GRE afin de s'assurer que ceux-ci atteignent leurs buts et les objectifs de rendement et de déterminer si des modifications s'imposent. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les programmes de GRE, veuillez consulter le Rapport sur les plans et les priorités – 2008-2009 à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/rp/2008-2009/inst/agr/agr02-fra.asp>. Pour plus d'information sur d'autres programmes de GRE, veuillez consulter le site <http://www4.agr.gc.ca/A/AF-C-AAC/display-afficher.do?id=1204137480722&lang&lang=fra> sous Côté le risque de votre entreprise.

Le Budget 2009 prévoit également des modifications de la Loi sur les prêts destinées aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative, pour faciliter l'accès au crédit aux nouveaux agriculteurs, appuyer la cession d'exploitations agricoles d'une génération à l'autre et modifier les critères d'admissibilité des coopératives agricoles. Actuellement, aux termes de la Loi, seuls les agriculteurs qui possèdent déjà une exploitation et les coopératives de commercialisation de produits agricoles qui sont la propriété exclusive d'agriculteurs sont admissibles. Les modifications proposées favoriseront le renouvellement du secteur et permettront aux coopératives agricoles de mieux profiter des possibilités du marché.

De plus, à mesure que les programmes non liés à la GRE (p. ex. environnement, salubrité des aliments et innovation) de Cultivons l'avenir seront élaborés, le Ministère verra à ce qu'ils soient harmonisés afin d'aider à atteindre l'objectif et la vision d'un secteur prospère, compétitif et innovateur, capable de gérer les risques de manière proactive. Comme les ministres l'ont convenu en 2008, le Ministère poursuivra les consultations avec le secteur au fil de la mise en œuvre des programmes de Cultivons l'avenir. Ces programmes seront évalués en permanence pour s'assurer qu'ils répondent aux pressions exercées sur l'industrie et aux besoins changeants des participants.

## Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Les nouveaux programmes de GRE lancés dans le cadre de Cultivons l'avenir amélioreront la capacité de gestion des risques dans le secteur comme suit :

- les producteurs pourront stabiliser davantage le revenu tiré de leur entreprise grâce à un large éventail d'instruments financiers;
- les programmes seront prévisibles, adaptés et se prêteront à un concours bancaire;
- les intervenants seront mieux préparés à intervenir en cas d'incidents qui influent sur les ressources animales et végétales et sur celles liées à la production, à en atténuer l'impact et à reprendre leurs activités par la suite;
- les producteurs pourront mieux gérer les risques de leur entreprise en cas d'imprévus;
- les catastrophes auront moins d'impacts financiers sur les producteurs et ceux-ci pourront réagir et reprendre leurs activités plus rapidement;
- les revenus des producteurs seront plus stables.

Ces objectifs sont plus vastes et prennent davantage en compte le plein éventail des risques auxquels sont confrontés les exploitants agricoles, que ne le faisait l'ancien Cadre stratégique pour l'agriculture. En gérant mieux les risques, les producteurs pourront porter davantage leur attention sur la recherche de nouveaux débouchés, de manière à produire des aliments sûrs et innovants, ainsi que des produits non alimentaires destinés aux consommateurs tant au pays qu'à l'étranger.



## Résultat stratégique 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive

La capacité du Canada de produire, de transformer et de distribuer de façon rentable des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels sûrs, sains et rentables dépend de son aptitude à gérer les risques de manière proactive, à réduire ces risques au minimum et à élargir nos marchés intérieurs et extérieurs pour le secteur, en répondant, voire en surpassant les exigences et les attentes des consommateurs. La gestion proactive des risques, qui vise à garantir la salubrité des aliments, la capacité d'adaptation et le développement des marchés, ainsi que l'amélioration de la réglementation, contribuera directement à la stabilité et à la prospérité économiques du secteur et accentuera la sécurité des activités dans ce secteur pour le public canadien.

Ce résultat stratégique comprend les activités de programme suivantes, décrites dans l'analyse subséquente des résultats prévus, des plans et des avantages pour les Canadiens et les Canadiennes.

Activités de programme	2.1 Gestion des risques de l'entreprise	2.2 Systèmes de gestion des risques liés à la bioécurité et à la salubrité des aliments	2.3 Développement du commerce et des marchés	2.4 Facilitation de l'efficacité de la réglementation	2.5 Conseil national des produits agricoles
------------------------	---	---	--	---	---

### Activité de programme 2.1 : Gestion des risques de l'entreprise

#### Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada a élaboré un programme exhaustif de gestion des risques de l'entreprise, afin de nantrir les producteurs de meilleurs outils et de les rendre plus aptes à gérer les risques commerciaux. Ce programme offre : une protection contre les faibles baisses de revenu; un soutien axé sur la marge en cas de pertes de revenus plus élevées; une intervention en cas de catastrophes visant à fournir une aide rapide aux producteurs touchés; et une assurance-production qui protège les agriculteurs contre les reculs de la production dus à des causes naturelles incontrôlables.

De plus, l'aide offerte sous forme de garanties financières facilite la commercialisation des produits des agriculteurs quand les conditions du marché et les prix sont les plus favorables.

Gestion des risques de l'entreprise					
Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein - ETP)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
2 081,1	625 ETP	2 127,6	625 ETP	2 211,2	625 ETP

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Réduction des pertes de revenus des producteurs grâce à la participation aux programmes de gestion des risques de l'entreprise	Revenu net du marché (RNM) des producteurs pour l'année en cours, plus les paiements de GRE, comparés à la moyenne quinquennale précédente du RNM dans le secteur	85 p. 100 de la moyenne quinquennale précédente du RNM

## Activité de programme 1.2 : Mesures à la ferme

### Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada appuie les producteurs au moyen de programmes qui sont mis en œuvre directement à la ferme en vue de cerner les risques et les possibilités pour l'environnement et de promouvoir une amélioration constante de l'éthique de la gestion environnementale au sein du secteur agricole et agroalimentaire. AAC soutient les producteurs grâce à : l'évaluation des risques agroenvironnementaux et à la planification; l'offre d'expertise, d'information et d'incitatifs en vue d'accroître l'adoption de pratiques agricoles durables à la ferme et à l'échelle du paysage; la recherche et la mise au point de nouvelles approches qui encouragent et appuient l'adoption de pratiques agricoles durables; une plus grande reconnaissance de la valeur de telles pratiques. Cette activité de programme appuie la gestion environnementale et aide à réduire l'impact global du secteur sur l'environnement. Elle contribue à un environnement plus propre et à des conditions de vie plus saines pour les Canadiens et les Canadiennes, ainsi qu'à une plus grande rentabilité du secteur agricole.

Mesures à la ferme		Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)			
		2009-2010		2010-2011	
		121,2	804 ETP	120,1	804 ETP
		2011-2012		115,5	
		804 ETP			

### Points saillants de la planification

Pour obtenir les résultats prévus concernant l'amélioration de la durabilité du secteur agricole, Agriculture et Agroalimentaire Canada poursuivra les évaluations des risques agroenvironnementaux et encouragera l'adoption de pratiques agricoles durables à la ferme et à l'échelle du paysage. Pour de plus amples renseignements sur des programmes particuliers, veuillez consulter le site <http://www4.agric.gc.ca/AAC-AFC-AAC/display-afficher.do?id=1181580600540&lang=fra>.

De plus, en partenariat avec les provinces, les responsables locaux de la planification des terres et de la conservation et d'autres intervenants, le Ministère communiquera, à l'échelle nationale et régionale, les avantages liés à l'adoption des nouvelles pratiques. Il fournira aussi une aide technique permettant d'intégrer les pratiques agricoles respectueuses de l'environnement à d'autres mesures à la ferme.

### Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Cette activité de programme favorisera un environnement plus propre et plus sain dont bénéficiera l'ensemble des Canadiens. Le gouvernement pourra ainsi respecter les engagements qu'il a énoncés au sujet de l'environnement dans le discours du Trône en novembre 2008. Les Canadiens et les Canadiennes tireront profit des avantages de cette activité de programme grâce aux mesures prises à l'échelle du paysage agricole.

Les avantages particuliers sont semblables à ceux liés à l'activité de programme 1.1, notamment : une meilleure conservation de la qualité de l'air, de l'eau et des sols par le secteur agricole et agroalimentaire; des écosystèmes plus sains dans diverses zones climatiques; et la disponibilité de nouvelles données pour les dirigeants agricoles. Pour de plus amples renseignements, il faut se reporter à la description des avantages de l'activité de programme 1.1.

- une meilleure conservation de la qualité de l'air, de l'eau et des sols grâce à l'adoption, dans le secteur agricole et agroalimentaire, de pratiques de gestion environnementale validées scientifiquement;
- une amélioration des écosystèmes grâce à l'enrichissement des connaissances sur les pratiques durables qui permettent de mieux gérer les terres;
- de nouveaux conseils et recommandations scientifiques formulés à l'intention des décideurs canadiens et internationaux en vue de l'élaboration de politiques et de programmes agroenvironnementaux.

### Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Dans le discours du Trône prononcé en novembre 2008, le gouvernement canadien s'est engagé à prendre les mesures qui s'imposent face aux changements climatiques, à protéger les ressources en eau et à promouvoir la protection de l'environnement en général. Cette activité de programme lui permettra de respecter son engagement et contribuera à un environnement plus propre et plus sain au Canada. Les avantages particuliers pour l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes incluent :

Enfin, Agriculture et Agroalimentaire Canada continuera de mettre au point et d'améliorer des indicateurs agroenvironnementaux, des systèmes de quantification des émissions de gaz à effet de serre et des indicateurs économiques afin d'évaluer la durabilité du secteur, tant du point de vue environnemental qu'économique.

Le Ministère veillera à enrichir les connaissances et l'information et à adapter celles-ci à la prise des décisions de nature agroenvironnementale. Il mettra au point des technologies et des pratiques agricoles durables, qu'il adaptera en vue de leur application à la ferme et à d'autres terres agricoles.

Pour obtenir les résultats prévus, au cours des trois prochaines années, Agriculture et Agroalimentaire Canada mènera des recherches liées aux priorités scientifiques décrites dans sa *Stratégie de science et d'innovation*. Cette approche permettra d'enrichir les connaissances et de mettre au point de nouvelles technologies qui amélioreront la performance environnementale du secteur agricole tout en maintenant, voire en améliorant, sa compétitivité. On trouvera de plus amples renseignements sur la *Stratégie de science et d'innovation* à <http://www4.agr.gc.ca/ressources/prod/doc/sci/cons/strat/pdf/Science&InnovationStrategy-f.pdf>

### Points saillants de la planification

Résultats prévus		Indicateurs de rendement		Objectif	
Amélioration de la capacité du secteur agricole et agroalimentaire à favoriser la prise de décisions saines aux niveaux gouvernemental et sectoriel		Niveau des résultats des activités d'AAC pour la prise de décisions touchant les politiques et les programmes		1. Établir la valeur de base 2. Déterminer l'augmentation de la disponibilité	
58,2	461 ETP	54,5	461 ETP	53,5	461 ETP
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
Dépenses prévues (nettes) (millions \$) et ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)					
Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental					

L'activité de programme Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental fournit les assises nécessaires à l'innovation et à la recherche de technologies et de stratégies susceptibles d'aider le secteur à améliorer sa performance agroenvironnementale.



# Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Cette section décrit les résultats stratégiques et les activités de programme d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et précise les résultats prévus, les indicateurs de rendement et les objectifs pour chacun d'eux. On y explique aussi comment le Ministère entend atteindre les résultats prévus et comment les ressources financières et autres seront consacrées à chaque activité de programme.

## Résultat stratégique 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement

Le Ministère appuie un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels durable tant du point de vue économique qu'environnemental, c'est-à-dire un secteur capable de bien gérer les ressources naturelles disponibles et capable de s'adapter aux conditions environnementales changeantes. En relevant d'importants défis environnementaux au Canada, notamment l'impact de l'agriculture sur la qualité et l'utilisation de l'eau, l'adaptation aux répercussions des changements climatiques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre d'origine agricole et l'exploration de nouveaux débouchés économiques, le secteur contribuera à assainir l'environnement et à créer des conditions de vie plus saines pour l'ensemble de la population, tout en augmentant sa propre rentabilité.

Ce résultat stratégique comprend les activités de programme suivantes, qui sont décrites dans l'analyse subséquente des résultats prévus, des plans et des avantages pour les Canadiens et les Canadiennes.

Activités de programme	1.1 Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental	1.2 Mesures à la ferme
------------------------	--	------------------------

## Activité de programme 1.1 : Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental

### Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada appuie le secteur grâce à des initiatives qui lui permettent d'adopter une approche plus systématique en gestion menant à des décisions axées sur les risques pour l'environnement et qui contribuent à cerner les mesures correctrices qui s'imposent.

Le Ministère mène des recherches fondamentales et appliquées en vue : d'améliorer les connaissances scientifiques sur les interactions entre l'agriculture et l'environnement et de relever les principaux défis environnementaux auxquels sont confrontés le Canada et ses régions; de mettre au point des pratiques agricoles durables; de valider le rendement environnemental et économique à la ferme et à l'échelle des paysages; de mettre au point ou d'améliorer et d'appliquer des indicateurs agroenvironnementaux, des systèmes de quantification des émissions de gaz à effet de serre et des indicateurs économiques afin d'évaluer la durabilité de l'environnement et de l'économie dans le secteur.

Postes votés et législatifs

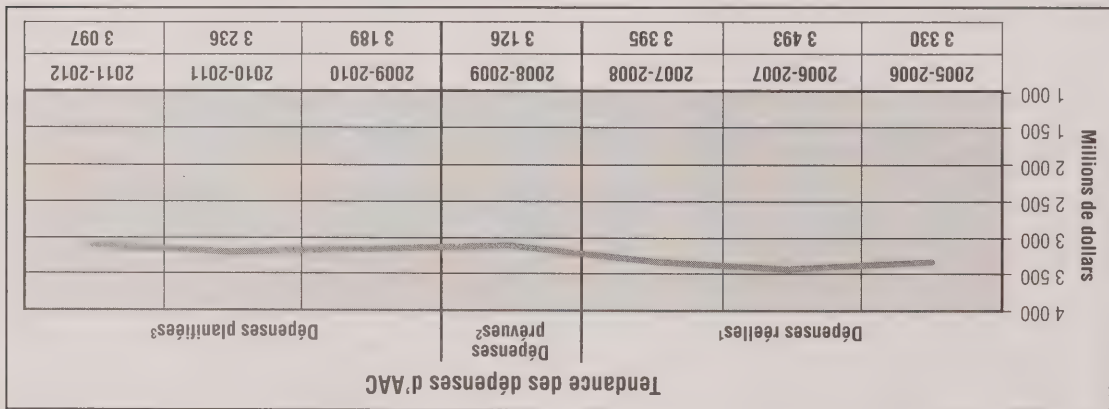
Le tableau suivant présente les postes votés et législatifs tels qu'ils sont présentés dans le Sommaire du portefeuille d'AAC du Budget principal des dépenses de 2008-2009 et 2009-2010.

(en millions de dollars)		
Credit ou poste législatif (1)	Credit tronqué ou formulation législative	Budget principal des dépenses 2008-2009
1	Dépenses de fonctionnement	530,8
5	Dépenses en capital	32,0
10	Subventions et contributions	379,0
15	Aux termes de l'article 29 de la Loi sur la gestion des finances publiques, autoriser le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, au nom de Sa Majesté du chef du Canada et conformément aux conditions approuvées par le ministre des Finances, à garantir le paiement d'un montant ne dépassant pas en totalité et en tout temps la somme de 1 500 000 000 \$ payable sous la forme d'avances de fonds fournies par les organismes de producteurs, la Commission canadienne du blé et autres prêteurs en vertu du Programme des avances de crédit prioritaires et de 1 500 000 000 \$ payable sous la forme d'avances de fonds fournies par les organismes de producteurs, la Commission canadienne du blé et autres prêteurs en vertu du Programme d'autres prêteurs en vertu du Programme d'avances prioritaires bonifié.	0,0
20	Aux termes de l'article 29 de la Loi sur la gestion des finances publiques, autoriser le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, au nom de Sa Majesté du chef du Canada et conformément aux conditions approuvées par le ministre des Finances, à garantir le paiement des montants ne dépassant pas en totalité et en tout temps la somme de 140 000 000 \$ payable à l'égard des Accords de ligne de crédit à être engagés par Financement agricole Canada pour les besoins du Programme national renouvelé (2003) sur l'éthanol de la biomasse.	0,0
(1)	Paiements de contributions au Programme Agri-protection	388,7
(1)	Paiements de contributions au Programme Agri-stabilité	655,2
(1)	Paiements de contributions au Programme Agri-stabilité	369,2
(1)	Paiements de contributions au Programme Agri-stabilité	225,1
(1)	Paiements relatifs à la Loi sur les programmes de commercialisation agricole	137,5
(1)	Paiements de subventions au Programme Agri-investissement	139,4
(1)	Paiements de subventions au Programme d'aide aux agriculteurs en cas de catastrophe	54,2
(1)	Paiements de subventions au Programme d'aide aux agriculteurs en cas de catastrophe	-
(1)	Agri-relance	-
(1)	Paiements de contributions au Programme d'aide aux agriculteurs en cas de catastrophe	108,4
(1)	Agri-relance	54,2
(1)	Paiements de contributions au Programme d'aide aux agriculteurs en cas de catastrophe	54,2
(1)	Paiements de contributions au Programme Agri-investissement	159,5
(1)	Fonds pour l'avenir de la Canadian Cattlemen's Association	20,1
(1)	Prêts garantis en vertu de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative	5,0
(1)	Subventions aux offices établis conformément à la Loi sur les offices des produits agricoles	4,0
(1)	Contributions à l'appui du Programme Agri-investissement pour l'élément de coûts de production	100,0
(1)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	69,2
(1)	Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire – Traitement et allocation pour automobiles	0,1
(1)	Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du parti mutuel	-
<b>Total pour le Ministère</b>		
		<b>2 569,6</b>
		<b>2 649,6</b>

Le Budget principal des dépenses de 2009-2010 s'élève à 2 649,6 millions de dollars, contre 2 569,6 millions de dollars en 2008-2009, soit une hausse de 80 millions de dollars. Cette augmentation est surtout attribuable à l'accroissement du financement destiné à la mise en œuvre du nouveau cadre Cultivons l'avenir, au programme Agri-protection et aux mesures découlant de la Loi sur les programmes de commercialisation agricole. Cette hausse est compensée par la réduction du financement du programme Agri-stabilité et par la transition du volet Coûts de production du programme Agri-investissement, qui était un programme législatif en 2008-2009 et qui devient un programme voté en 2009-2010. Ce changement n'a pas été approuvé à temps pour figurer dans le Budget principal des dépenses et ne pouvait donc être mentionné. Les fonds qui s'y rapportent sont toutefois compris dans les dépenses prévues, dont les montants sont reproduits dans les tableaux subséquents du présent document.

Les montants ont été arrondis au million de dollars le plus près. Pour cette raison, on a attribué la valeur 0,0 aux montants qui ne peuvent entrer dans cette catégorie. En raison de l'arrondissement, le total inscrit peut ne pas correspondre à celui des montants indiqués.

Les dépenses du Ministère varient d'une année à l'autre selon les circonstances entourant le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Les programmes du Ministère ciblent les facteurs industriels et économiques qui influent sur le secteur afin de soutenir ce pilier de notre économie. Une grande partie des programmes d'AAC sont des programmes législatifs et ils varient donc en fonction des demandes et des besoins des producteurs agricoles.



Les dépenses globales d'AAC pour 2006-2007 sont relativement plus élevées que celles des autres années principalement en raison de l'annonce, dans le Budget fédéral 2006, d'une allocation de 1,5 milliard de dollars pour aider les agriculteurs à faire la transition à la suite de l'instauration de programmes plus efficaces dans les domaines de la stabilisation du revenu agricole et de l'aide en cas de sinistre. Ce montant incluait les 900 millions de dollars destinés à l'Initiative de transition du Programme canadien de revenu agricole (ITRS).

Les dépenses de 2007-2008 comprennent un montant de 1 milliard de dollars inscrit dans le Budget 2007 pour le Programme de paiement des coûts de production et le Programme de démarrage d'Agri-investissement. Les prévisions de dépenses de 2008-2009 (qui représentent le financement autorisé puisque les dépenses réelles ne seront pas connues avant la fin de l'exercice) sont quelque peu inférieures parce que le milliard inscrit au Budget 2007 constituait une dépense ponctuelle en 2007-2008 seulement. L'écart est toutefois plus ou moins comblé par le financement alloué à d'autres programmes, notamment le Programme de transition offert aux producteurs de tabac.

1. Les dépenses réelles représentent les dépenses engagées pendant l'exercice visé, telles qu'elles sont déclarées dans les comptes publics, une fois que chaque revenu non disponibles qui comprennent par exemple le remboursement de dépenses de l'exercice antérieur, le produit de la vente de biens de l'Etat, les privilèges, les licences et les permis.
2. Les dépenses prévues correspondent aux niveaux de financement autorisés jusqu'à la fin de l'exercice (et non pas nécessairement aux prévisions de dépenses).

3. Les dépenses planifiées reflètent les fonds déjà inscrits dans les niveaux de référence du Ministère ainsi que les montants qui seront autorisés dans le cadre du processus budgétaire, tel que le présent document le met à jour annuelle des niveaux de référence. Elles englobent aussi les rajustements ultérieurs des fonds déjà rajoutés dans le plan financier du gouvernement mais qui ne sont pas encore inscrits dans les niveaux de référence du Ministère. Les dépenses planifiées n'ont pas encore été rajoutées pour tenir compte de la nouvelle information contenue dans le budget 2009, par exemple les économies d'efficacité découlant de l'examen stratégique et les nouveaux fonds alloués au programme Agriflexibilité et au programme des abattoirs. Le Budget supplémentaire des dépenses de 2009-2010 contiendra plus d'information à cet égard.
- Les montants indiqués pour les dépenses réelles, les prévisions des dépenses et les dépenses planifiées ne comprennent pas les services reçus à titre gracieux.

Aggrégabilité et au programme des abattoirs. Le budget supplémentaire des dépenses de 2009-2010 contiendra plus d'information à cet égard. Les montants indiqués pour les dépenses réelles, les prévisions des dépenses et les dépenses planifiées ne comprennent pas les services reçus à titre gracieux.



sont cohérents et se prêtent à un concours bancaire, créeront de leur côté un climat de certitude économique propice à l'investissement dans l'innovation. L'innovation mènera à son tour à des avancées favorables aux intérêts environnementaux et commerciaux.

Plusieurs facteurs nuisent à la compétitivité des producteurs canadiens sur le marché mondial, par exemple la concurrence livrée par des fournisseurs de produits peu coûteux ou les goûts de plus en plus complexes et variés des consommateurs. C'est pourquoi les divers maillons de la chaîne de valeur ont de plus en plus de difficulté à répondre aux exigences du marché.

Certains de ces facteurs influent maintenant sur le secteur agricole et agroalimentaire canadien, et leurs répercussions pourraient se faire sentir encore longtemps. Il s'agit notamment des suivants : un environnement commercial international de plus en plus libre; l'impact du dollar canadien sur les produits et intrants agricoles écoulés sur le marché; la majoration des prix des intrants agricoles tels que les engrais, les aliments du bétail et le carburant; la concurrence accrue de la part de pays qui produisent des denrées peu coûteuses et hautement subventionnées, qu'ils écoulent sur les marchés en vrac; le recul de la part du marché de certains segments au Canada; les politiques agricoles et autres adoptées par d'autres pays; la hausse de la demande d'aliments et de produits alimentaires sains et écologiques, tant au pays qu'à l'étranger, aliments pour lesquels la certification joue un rôle de plus en plus important pour garantir l'accès au marché.

Il faut donc continuer à fournir les outils nécessaires pour favoriser l'adaptation afin que le secteur puisse abaisser ses coûts, pénétrer les marchés à valeur ajoutée et être plus rentable. Comme la prospérité du secteur repose lourdement sur les exportations, les gouvernements doivent aussi veiller à maintenir un accès constant aux marchés actuels et à en conquérir de nouveaux, afin de protéger les producteurs et de leur créer des débouchés.

Le mandat d'AAC qui consiste à favoriser la compétitivité du secteur nécessite une certaine coordination avec d'autres secteurs de compétence, notamment le commerce international et la réforme de la réglementation. Le Ministère collabore donc avec ses partenaires du portefeuille et avec d'autres ministères fédéraux pour faire progresser ces dossiers et d'autres enjeux connexes, afin de soutenir la compétitivité et la prospérité à long terme du secteur. C'est sur cette toile de fond et confronté à une multitude d'intérêts et de pressions que le Ministère doit gérer efficacement les risques pour faire progresser ses priorités. Le présent rapport décrit comment le Ministère entend utiliser ses ressources

pour relever les défis liés à l'environnement, à la compétitivité et à l'innovation et pour réaliser de tels progrès de manière intégrée.

La prestation des programmes constitue une activité essentielle d'AAC, car le Ministère continue de mettre en œuvre des mesures complexes dans des domaines de compétence partagée avec d'autres gouvernements. La gestion d'un domaine de compétence partagée comme l'agriculture, qui comporte de multiples points de service et centres de responsabilité, présente des défis en ce qui concerne le respect de normes de service cohérentes et l'uniformité d'accès aux programmes. Le Ministère a instauré certaines stratégies d'atténuation et en prévoit d'autres, notamment la mise en œuvre d'un plan de vérification de la conformité et le suivi des recommandations, ainsi que la surveillance et la gouvernance améliorées des programmes.

Le Ministère reconnaît l'importance de maintenir un environnement de travail productif, fondé sur des principes, durable et polyvalent, y compris une main-d'œuvre suffisante pour respecter les priorités et atteindre ses objectifs actuels et futurs. Le processus de planification intégrée des activités, qui sert à déterminer l'ensemble des compétences requises à court, à moyen et à long terme par le Ministère pour respecter ses priorités, constitue un élément fondamental parmi les stratégies d'atténuation. Le Ministère a aussi recours à d'autres stratégies pour s'assurer que les projets d'immobilisations sont clairement harmonisés avec les priorités des programmes et pour gérer les risques liés à son infrastructure partout au pays.

À plus grande échelle, une catastrophe causée par des intempéries ou une épidémie comporte un risque significatif pour le secteur. Les stratégies d'atténuation incluent la *Deputy Minister Directive and Policy on Emergency Management* (directive et politique de gestion des mesures d'urgence de la sous-ministère) qui vise à ce que les efforts déployés par le Ministère complètent ceux de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la *Emergency Management Policy* (politique de gestion des situations d'urgence) et les activités de préparation aux urgences de l'industrie, notamment les plans d'intervention d'urgence et la planification en cas de pandémie dans le secteur.

Priorités en gestion	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Assurer l'excellence de la gestion	En cours	RS1 RS2 RS3	<p><b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b></p> <p>Le Ministère doit adopter des pratiques, processus et systèmes de saine gestion, en particulier dans les domaines des ressources humaines et des services, pour la mise en œuvre de ses programmes, la prestation de ses services et l'atteinte de ses résultats stratégiques de manière efficace.</p> <p><b>Plans pour respecter la priorité</b></p> <p>Agriculture et Agroalimentaire Canada tentera d'harmoniser ses ressources humaines aux priorités en prévoyant et en soutenant les besoins de dotation et les exigences opérationnelles, en étant transparent par rapport à l'augmentation ou à la diminution de la charge de travail et en aidant ses employés actuels à saisir de nouvelles possibilités à l'interne et à participer aux programmes d'apprentissage et de perfectionnement. Le Ministère appuiera le respect des priorités pangouvernementales relatives au renouvellement de la fonction publique.</p> <p>Il maintiendra une démarche souple et axée sur la clientèle pour la prestation des services et s'efforcera d'améliorer ses services en tenant compte du point de vue des bénéficiaires.</p> <p>Agriculture et Agroalimentaire Canada continuera de raffermir sa gestion et sa reddition des comptes dans des domaines tels que la gestion des résultats, la gestion et la vérification financières, ainsi que l'examen des dépenses liées à ses programmes. Le Ministère prendra en outre des mesures pour améliorer ses méthodes de gestion là où des lacunes ont été constatées lors de l'évaluation menée dans le Cadre de la responsabilisation de gestion, et ce, notamment en renforçant les vérifications internes.</p>

Un élément important pour le respect des priorités ministérielles réside dans le processus de planification intégrée d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, qui comprend une évaluation de la capacité actuelle et future de la main-d'œuvre par rapport à l'évolution des priorités ministérielles, l'identification des lacunes, l'élaboration et l'application de stratégies visant à combler ces lacunes, des mesures de surveillance et des rapports de progrès. Ce processus repose sur le plan intégré triennal d'AAC (mis à jour chaque année), qui articule les objectifs opérationnels du Ministère et établit des stratégies de gestion des ressources humaines à court et à long terme permettant de les atteindre. Le plan intégré reconnaît l'évolution constante des priorités et des exigences opérationnelles et, de ce fait, la nécessité de gérer les ressources humaines de manière souple et adaptée. Les plans intégrés particuliers à chaque direction générale sont élaborés pour les sous-organismes du Ministère, afin de répondre aux défis uniques ou plus élaborés de chacun.

## Analyse des risques

La production agricole comporte un risque inhérent du notament aux catastrophes causées par les intempéries, maladies, aux obstacles au commerce et à la concurrence

Agriculture et Agroalimentaire Canada appuie l'un des secteurs les plus importants au pays pour que celui-ci puisse tirer le plus d'avantages possible pour l'ensemble des citoyens. Le secteur agricole et agroalimentaire a une portée nationale, est incroyablement diversifié et comprend de grandes sociétés autant que des PME. Sa chaîne de valeur débute à la ferme et se termine dans l'assiette des consommateurs. Ce secteur produit des denrées alimentaires et des produits industriels, en recourant à des technologies de pointe.

En se fondant sur le cadre stratégique Cultivons l'avenir, les initiatives environnementales mentionnées dans le présent rapport ne feront pas que préserver et améliorer l'ensemble des ressources au Canada, mais elles rehausseront aussi la compétitivité de l'industrie. Les programmes de gestion de risques de l'entreprise, qui

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec les résultats stratégiques (RS)	Description
Mise en œuvre de Cultivons l'avenir	En cours	RS1 RS2 RS3	<p><b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b></p> <p>Cultivons l'avenir est l'accord-cadre clé qui régit les programmes agricoles fédéraux, provinciaux et territoriaux au Canada. Il est conçu afin d'aider le secteur agricole et agroalimentaire à devenir plus compétitif et innovateur et à respecter les priorités de la société tout en gérant les risques de manière proactive. En prévoyant le lancement de programmes dans divers domaines, l'accord-cadre Cultivons l'avenir, d'une durée de cinq ans, autorise le gouvernement fédéral ainsi que les administrations provinciales et territoriales à travailler en partenariat à l'atteinte d'objectifs communs.</p> <p><b>Plans pour respecter la priorité</b></p> <p>L'accord multilatéral Cultivons l'avenir a été conclu par les ministres fédéral, provincial et territorial en juillet 2008. Parmi les domaines bénéficiant d'un investissement, citons les programmes de gestion des risques de l'entreprise et un ensemble de programmes non liés à la CRÉ mais qui visent l'amélioration de la compétitivité du secteur en mettant l'accent sur l'innovation, le développement de l'entreprise, les enjeux environnementaux et réglementaires, les marchés internationaux, ainsi que la salubrité des aliments, la biosécurité et la traçabilité. Agriculture et Agroalimentaire Canada a conclu des ententes bilatérales avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, afin de peaufiner les modalités des programmes pour d'autres éléments à coûts partagés, notamment l'environnement, la salubrité des aliments, les sciences et l'innovation – car les provinces et les territoires ont, au titre de l'accord-cadre Cultivons l'avenir, la latitude de cibler des domaines d'investissement propres à chaque région. Les négociations bilatérales progressent bien avec chaque province et territoire en vue du lancement des programmes non liés à la CRÉ au début de l'exercice 2009-2010.</p>
Respect d'autres priorités du gouvernement du Canada	En cours	RS1 RS2 RS3	<p><b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b></p> <p>Pour le gouvernement du Canada, il est important que le secteur agricole et agroalimentaire soit compétitif. C'est pourquoi un certain nombre d'initiatives clés visant cet objectif se greffent aux programmes de Cultivons l'avenir.</p> <p><b>Plans pour respecter la priorité</b></p> <p>AAC continuera d'accorder la priorité aux agriculteurs en explorant de nouveaux moyens novateurs de faire connaître les producteurs de céréales au pays et à l'étranger. Le Ministère s'efforcera d'accroître l'efficacité de la commercialisation des céréales pour donner aux producteurs la possibilité d'obtenir le meilleur prix pour leurs céréales sur le marché mondial. Une autre initiative clé consiste à appuyer le développement et l'essor du secteur des carburants renouvelables au Canada en favorisant une hausse de l'emploi de l'éthanol et du biodiesel et en soutenant la participation des producteurs à l'évolution de ce secteur.</p> <p>Pour améliorer la compétitivité, il faut aussi promouvoir l'innovation au moyen d'investissements soutenus en science et en recherche, afin que le secteur puisse améliorer sa capacité d'écouler des produits innovants sur le marché et être ainsi plus compétitif. À cet égard, le Ministère a investi dans des initiatives particulières visant à accroître et à accélérer les innovations, comme la prévoyance, la création de grappes scientifiques et de centres de commercialisation des innovations, l'accélération du repérage des possibilités d'investissement en agriculture, l'amélioration de la capacité d'innovation à la ferme, des mesures d'orientation et l'affectation des ressources gouvernementales à des projets scientifiques pour le bien public.</p>



## Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Il importe grandement que le secteur agricole et agroalimentaire canadien devienne de plus en plus apte à s'adapter, à innover et à concurrencer ses rivaux dans l'arène mondiale tout en répondant aux nouvelles exigences du marché intérieur. Pour qu'il y parvienne, l'agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a accordé la priorité à des aspects déterminants pour l'industrie, de manière à accroître la compétitivité et la rentabilité de celle-ci.

Il existe de nombreuses activités favorables à une amélioration de la compétitivité du secteur, à savoir :

les investissements en science et en innovation, qui mèneront à la mise au point de produits d'avant-garde; les investissements dans la salubrité des aliments, la biosécurité et la traçabilité, qui réduiront au minimum les interruptions des échanges à la suite d'incidents liés à la salubrité des aliments et qui maintiendront la confiance de nos partenaires commerciaux dans les produits canadiens; le développement des entreprises et l'optimisation des compétences, qui favoriseront l'efficacité opérationnelle; des programmes efficaces de gestion des risques qui amèneront les producteurs à porter leur attention sur ces objectifs globaux et qui réduisent au minimum les répercussions des perturbations extérieures aux pratiques commerciales habituelles.

De plus, l'agriculture étant de compétence partagée entre le gouvernement fédéral, les provinces et les territoires, le Ministère établit ses priorités en partenariat avec les provinces et les territoires.

En 2009-2010, l'Agriculture et Agroalimentaire Canada mettra en œuvre un éventail de mesures nouvelles et permanentes à l'appui des résultats stratégiques. Il veillera tout d'abord à l'application pleine et entière de Cultivons l'avenir, le nouveau cadre stratégique fédéral-provincial-territorial (FPT) visant le secteur agricole et agroalimentaire canadien. Cultivons l'avenir constitue la pierre angulaire des relations FPT pour les programmes qui s'adressent à ce secteur et garantit que les gouvernements de tous les ordres collaborent à la résolution des principaux enjeux

auxquels est confronté le secteur. L'accord-cadre est assorti de programmes de gestion des risques non l'entreprise (GRE) et d'un ensemble de mesures non liées à la GRE, mais qui portent notamment sur l'innovation, le développement des entreprises, les enjeux environnementaux, la réglementation, les marchés internationaux, ainsi que la salubrité des aliments, la biosécurité et la traçabilité. Bien que l'ensemble des programmes de GRE ait été lancé le 1<sup>er</sup> avril 2008, les initiatives non liées à la GRE le seront le 1<sup>er</sup> avril 2009, notamment les programmes mis en œuvre et financés par le gouvernement fédéral ainsi qu'un éventail de mesures à coûts partagés, dont la prestation incombera en grande partie aux provinces et aux territoires.

De plus, les priorités nouvelles et permanentes, qui soutiennent les efforts déployés pour Cultivons l'avenir, s'avèrent cruciales pour l'amélioration de la compétitivité globale du secteur. De telles initiatives incluent le soutien du secteur des biocarburants et de la recherche axée sur l'innovation et l'amélioration de la compétitivité. Le nouveau programme de flexibilité en agriculture aidera les producteurs à gérer les contraintes liées aux coûts de production. Il favorisera l'innovation, assurera la viabilité sur le plan environnemental et permettra de faire face aux défis et de profiter des possibilités du marché dans tout le pays. Par ailleurs, de nouveaux investissements seront consentis pour renforcer la capacité d'abattage et de transformation des viandes afin de soutenir les producteurs de bovins, de porcs et d'autres animaux. Enfin, le Ministère s'engage à faire preuve d'excellence en gestion afin de mettre en œuvre les programmes du cadre Cultivons l'avenir et d'autres initiatives, et ce, de manière efficiente et efficace, et d'obtenir les meilleurs résultats possible pour l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes. Le tableau suivant fournit des renseignements additionnels sur ces priorités.

Résultat stratégique : L'activité de programme suivante appuie tous les résultats stratégiques de l'organisation				
Activité de programme	2008-2009 (millions \$) <sup>2</sup>	Dépenses prévues (nettes) (millions \$) <sup>3</sup>		
		2009-2010	2010-2011	2011-2012
Services internes	326,9	272,9	273,8	271,1
Sous-total des dépenses prévues	3 125,8	3 189,0	3 235,8	3 097,1
Plus : Coût des services reçus sans frais <sup>4</sup>	64,7	54,9	55,8	54,6
Total des dépenses du Ministère	3 190,5	3 243,9	3 291,7	3 151,6

Résultat stratégique 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels				
Indicateurs de rendement		Objectifs		
Hausse de la valeur ajoutée nette en agriculture (la valeur ajoutée est une mesure de Statistique Canada pour le PIB à valeur ajoutée du Canada)		7 p. 100 d'ici le 31 mars 2014		
Augmentation du pourcentage de la création de produits alimentaires et d'autres produits et services agricoles mesurée à l'aide 1) des revenus tirés des bioproduits et des dépenses du secteur privé en recherche et développement dans le secteur agroalimentaire mesurées par le secteur de la transformation des aliments et le secteur des bioproduits, et 2) de l'augmentation du pourcentage des dépenses du secteur privé en recherche et développement dans le secteur agroalimentaire		10 p. 100 d'ici le 31 mars 2014		
Activité de programme	2008-2009 (millions \$) <sup>2</sup>	Dépenses prévues (nettes) (millions \$) <sup>3</sup>		
		2009-2010	2010-2011	2011-2012
Sciences, innovation et adoption	553,1	314,6	341,1	183,5
Développement de l'agroentrepreneuriat	45,1	43,5	45,6	30,6
Développement des régions rurales et développement des coopératives	19,8	20,6	20,7	20,7
Agence canadienne du pari mutuel	-	(0,0)	(0,3)	(0,3)
Total pour le RS 3	617,9	378,6	407,1	234,5

- 1 En plus des ETP susmentionnés, en 2008-2009, il y a 79 ETP employés par AAC qui sont financés par des sources de revenu disponible provenant de projets concertés de recherche avec l'industrie, et d'autres activités qui ne sont pas financées par des crédits d'AAC. De plus, 351 ETP étaient employés comme étudiants. De même, les données pour 2009-2010 à 2011-2012 ne prévoient pas le personnel financé par des sources de revenu disponible, ni le personnel étudiant.
- 2 Les prévisions des dépenses de 2008-2009 reflètent les niveaux de financement autorisés jusqu'à la fin de l'exercice 2008-2009 (et non nécessairement les dépenses réelles qui seront faites). La répartition par activité de programme est théorique puisque la structure de l'AAP de 2009-2010 est différente de celle de 2008-2009.
- 3 Les dépenses tiennent compte des fonds déjà incorporés dans les niveaux de référence du Ministère ainsi que des montants qui doivent être autorisés dans le cadre du processus de budgétisation (pour les années de planification 2009-2010 à 2011-2012) présentés dans la mise à jour annuelle des niveaux de référence. Elles comprennent également des ajustements de fonds approuvés dans le plan financier du gouvernement pour les années à venir, mais qui n'ont pas encore été incorporés dans les niveaux de référence du Ministère. Les dépenses prévues n'ont pas encore été ajustées pour tenir compte de la nouvelle information contenue dans le budget 2009, par exemple les économies d'efficacité découlant de l'examen stratégique et les nouveaux fonds alloués au programme Agri-flexibilité et au programme des abattoirs. Le Budget supplémentaire des dépenses de 2009-2010 contiendra plus d'information à cet égard.
- 4 Les coûts des services reçus sans frais incluent les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), les contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés, les dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT), l'indemnisation des victimes d'accident du travail assurée par Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSO) et les dépenses salariales et connexes des services juridiques fournis par Justice Canada.
- Les dépenses prévues pour 2009-2010 se chiffrent à 3 189,0 millions de dollars comparativement à 3 125,8 millions de dollars pour 2008-2009, soit une différence d'environ 63,2 millions de dollars. Cette différence est largement attribuable au fait que les fonds du Plan d'action ont été reportés.
- Les montants ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les valeurs inférieures à un million de dollars sont indiquées par 0,0. En raison de l'arrondissement, le total inscrit peut ne pas correspondre à celui des montants indiqués.

# Sommaire de la planification

## Ressources financières (total des dépenses nettes prévues)

Ressources financières	2009-2010	2010-2011	2011-2012
(En millions de dollars)	3 189,0	3 235,8	3 097,1

## Ressources humaines

Ressources humaines	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Équivalents temps plein (ETP) <sup>1</sup>	6 403	6 403	6 403

## Sommaire de la planification par résultat stratégique

Les tableaux suivants résument le rendement et les dépenses prévues pour chacun des trois résultats stratégiques du Ministère.

Le tableau suivant résume les ressources humaines totales prévues d'Agriculture et Agroalimentaire Canada pour les trois prochains exercices.

Le tableau suivant résume les progrès agroenvironnementaux dans chacun des quatre principaux domaines, soit la qualité du sol, de l'eau, de l'air et de la biodiversité.

Résultat stratégique 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement				
Indicateurs de rendement				
Objectifs	81 d'ici le 31 mars 2030	81 d'ici le 31 mars 2030	81 d'ici le 31 mars 2030	81 d'ici le 31 mars 2030
Indicateur agroenvironnemental – Qualité du sol*				
Indicateur agroenvironnemental – Qualité de l'eau*				
Indicateur agroenvironnemental – Qualité de l'air*				
Indicateur agroenvironnemental – Qualité de la biodiversité*				
Activité de programme	Dépenses prévues (nettes) (millions \$) <sup>2</sup>			
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	visés par le gouvernement canadien
Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental	69,7	58,2	54,5	53,5
Mesures à la ferme	179,5	121,2	120,1	115,5
Total pour le RS 1				
	249,2	179,4	174,6	169,0

Les indicateurs mentionnés mesurent les progrès agroenvironnementaux dans chacun des quatre principaux domaines, soit la qualité du sol, de l'eau, de l'air et de la biodiversité. Echelle des indicateurs : 0-20 = Inacceptable; 21-40 = Mauvais; 41-60 = Moyen; 61-80 = Bon; 81-100 = Souhaitable. Un objectif de 81-100, avec une tendance stable ou en hausse, constitue la valeur souhaitée pour le rendement du secteur.

Résultat stratégique 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive				
Indicateurs de rendement		Objectifs		
Hausse de la contribution du secteur agricole et agroalimentaire (incluant la transformation des produits de la mer) au produit intérieur brut (PIB) en dollars constants (dollars de 1997)		10 p. 100 d'ici le 31 mars 2013		
Activité de programme		Dépenses prévues (nettes) (millions \$) <sup>3</sup>		
		2009-2010		
		2010-2011		
		2011-2012		
		visés par le gouvernement canadien		
Gestion des risques de l'entreprise	1 711,0	2 081,1	2 127,6	2 211,2
Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments	115,4	139,8	116,3	74,6
Développement du commerce et des marchés	86,8	97,3	97,6	97,8
Facilitation de l'efficacité de la réglementation	15,9	37,1	36,1	36,1
Conseil national des produits agricoles	2,8	2,7	2,7	2,7
Total pour le RS 2		1 931,8	2 358,1	2 380,3
			2 422,4	



La nouvelle AAP d'Agriculture et Agroalimentaire Canada a été éditée de manière à refléter plus clairement le mandat et la vision du Ministère, ainsi que l'importance accrue de la résilience et de la compétitivité du secteur, compte tenu de la demande des consommateurs et de la concurrence sur les marchés mondiaux. L'AAP pour 2009-2010 prend en compte le nouveau cadre stratégique du Ministère, Cultivons l'avenir, et s'harmonise clairement avec les résultats visés par le gouvernement canadien, soit un environnement propre et sain, une forte croissance économique, une économie axée sur l'innovation et le savoir, et un marché équitable et sécurisé.

**Tableau de concordance entre les AAP 2008-2009 et 2009-2010 d'Agriculture et Agroalimentaire Canada**

Dépenses prévues nettes pour 2009-2010 <sup>1</sup> (en millions de dollars)													
2009-2010 AAP	Connaissances, technologies, information et éducation sur le plan environnemental	Mesures à la ferme	Gestion des risques de l'entreprise	Systèmes de gestion des risques liés à la biosécurité et à la salubrité des aliments	Développement du commerce et des marchés	Facilitation de l'efficacité de la réglementation	Conseil national des produits agricoles	Science, innovation et adoption	Développement de l'agro-entreprise	Développement des régions rurales et développement des coopératives	Agence canadienne du pari mutuel	Services internes <sup>3</sup>	Total
2008-2009 AAP <sup>2</sup>													
Gestion des risques de l'entreprise	-	-	2 081,1	50,4	5,0	-	-	-	-	-	-	44,2	2 180,7
Salubrité et qualité des aliments	-	-	-	89,4	-	10,1	-	-	-	-	-	22,1	121,6
Marchés et questions internationales	-	-	-	-	92,3	21,2	-	0,3	-	-	-	28,0	141,9
Conseil national des produits agricoles	-	-	-	-	-	-	2,7	-	-	-	-	1,1	3,8
Environnement	58,2	120,2	-	-	-	2,1	-	-	-	-	-	89,8	270,4
Innovation et renouveau	-	1,0	-	-	-	3,7	-	314,3	43,5	-	-	82,7	445,1
Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20,6	-	5,0	25,6
Agence canadienne du pari mutuel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(0,0)	-	(0,0)
Total pour le Ministère	58,2	121,2	2 081,1	139,8	97,3	37,1	2,7	314,6	43,5	20,6	(0,0)	272,9	3 189,0

1. Les dépenses prévues reflètent les fonds déjà inscrits dans les niveaux de référence du Ministère ainsi que les montants qui seront autorisés dans le cadre du processus budgétaire 2009-2010, tel que présenté dans la mise à jour annuelle des niveaux de référence. Elles englobent aussi les rajustements relatifs aux fonds approuvés dans le plan financier du gouvernement mais qui ne sont pas encore inscrits dans les niveaux de référence du Ministère. Les dépenses prévues n'ont pas été rajustées pour tenir compte de la nouvelle information contenue dans le budget 2009, par exemple les économies d'efficacité découlant de l'Examen stratégique et les nouveaux fonds alloués au programme Agri-flexibilité et au programme des abattoirs. Le Budget supplémentaire des dépenses 2009-2010 contiendra plus d'information à cet égard.

2. La répartition par programme d'activité est théorique puisque la structure de l'AAP de 2009-2010 est différente de celle de 2008-2009.

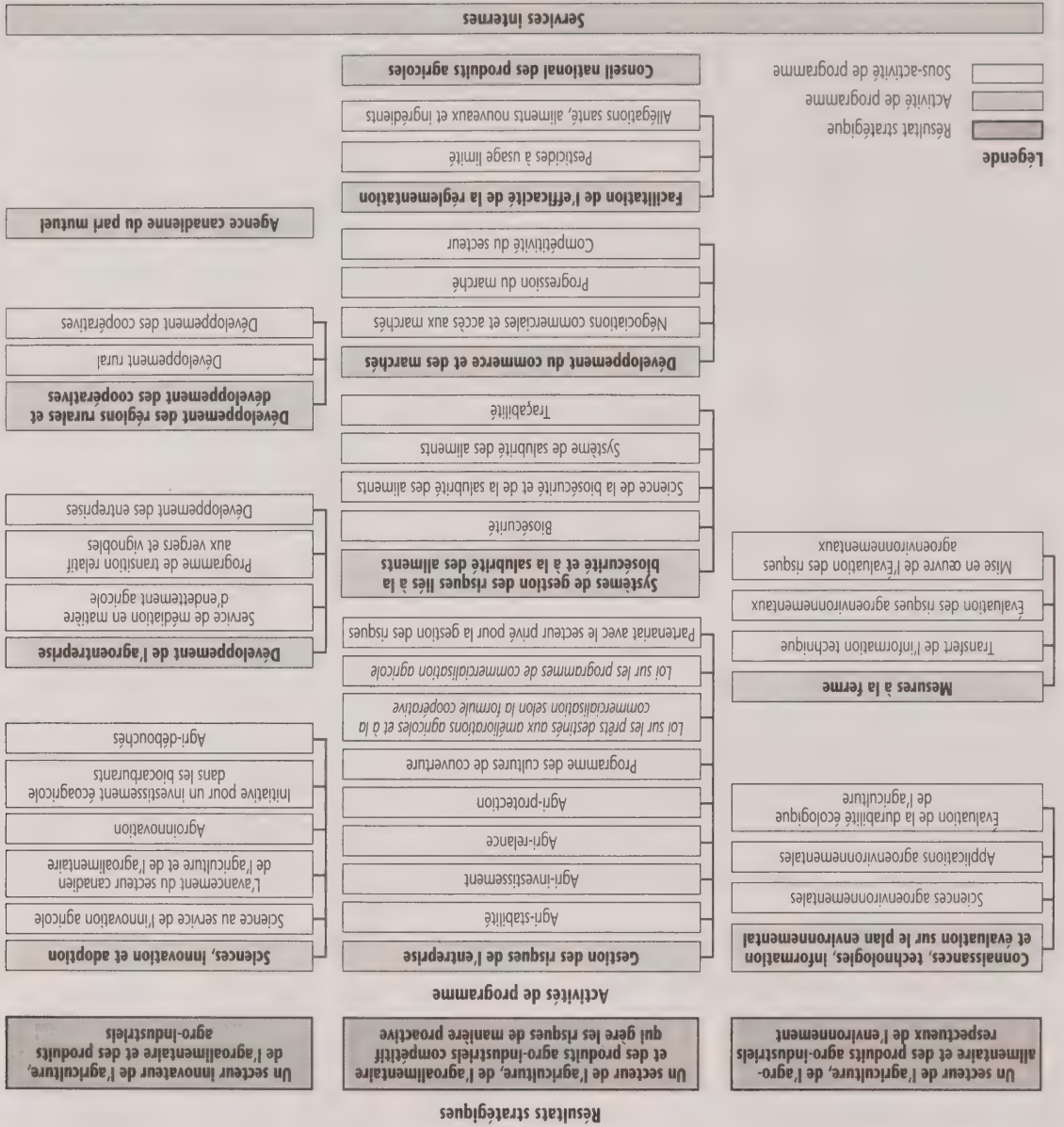
3. Conformément aux lignes directrices du SCT, les Services internes doivent constituer une activité de programme distincte en 2009-2010. Par le passé, aux fins du processus budgétaire, les Services internes ont été répartis entre les autres activités de programme.

Les montants ont été arrondis au million de dollars le plus près. Pour cette raison, un a attribué la valeur 0,0 aux montants qui ne peuvent entrer dans cette catégorie. Compte tenu de l'arrondissement, le total inscrit peut ne pas correspondre à celui des montants indiqués.

## Architecture des activités de programme d'AAC de 2009-2010

Le tableau ci-après illustre les activités et les sous-activités de programme (AAP). L'AAP montre comment le Ministère affecte et gère ses ressources et progresse vers ses résultats stratégiques.

### Architecture des activités de programme



## Résultats stratégiques

Pour bien remplir son mandat et changer les choses pour les Canadiens et les Canadiennes, Agriculture et Agroalimentaire Canada vise les trois résultats stratégiques suivants :

### 1. Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement

Le Ministère appuie un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels durable tant du point de vue économique qu'environnemental, c'est-à-dire un secteur capable de bien gérer les ressources naturelles disponibles et capable de s'adapter aux conditions environnementales changeantes. En relevant d'importants défis environnementaux au Canada, notamment l'impact de l'agriculture sur la qualité et l'utilisation de l'eau, l'adaptation aux répercussions des changements climatiques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre d'origine agricole et l'exploration de nouveaux débouchés économiques, le secteur contribuera à assainir l'environnement et à créer des conditions de vie plus saines pour l'ensemble de la population, tout en augmentant sa propre rentabilité.

### 2. Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive

La capacité du Canada de produire, de transformer et de distribuer de façon rentable des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels sûrs, sains et de grande qualité dépend de notre aptitude à gérer les risques de manière proactive, à réduire ces risques au minimum et à élargir nos marchés intérieurs et extérieurs pour le secteur, en répondant, voire en surpassant les exigences et les attentes des consommateurs. La gestion proactive des risques, qui vise à garantir la salubrité des aliments, la capacité d'adaptation et le développement des marchés, ainsi que l'amélioration de la réglementation, contribuera directement à la stabilité et à la prospérité économiques des producteurs canadiens et accentuera la sécurité des activités dans ce secteur pour le public canadien.

### 3. Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels

L'innovation dans le secteur comprend, d'une part, la mise au point et la commercialisation de produits agricoles à valeur ajoutée, ainsi que de systèmes, de procédés et de technologies axés sur le savoir et, d'autre part, l'amélioration des compétences et stratégies en matière de commerce et de gestion dans le secteur, pour que celui-ci puisse saisir les débouchés et gérer le changement. L'innovation est vitale pour favoriser la croissance soutenue et l'amélioration constante de la productivité, de la rentabilité, de la compétitivité et de la durabilité des collectivités rurales et du secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.



# Survol du Ministère

## Renseignements sommaires

### Raison d'être

En tant que ministère à vocation économique et scientifique, Agriculture et Agroalimentaire Canada s'efforce de rendre le secteur canadien des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels plus compétitif sur les marchés nationaux et internationaux, de manière à dégager un rendement économique pour le secteur même et pour l'ensemble de l'économie canadienne. Par ses activités, le Ministère tente d'aider le secteur à optimiser sa rentabilité et sa compétitivité à long terme, tout en protégeant l'environnement.

### Responsabilités

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) diffuse de l'information, fait de la recherche, met au point la technologie et élabore des politiques et des programmes en vue d'aider le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels à respecter davantage l'environnement, à devenir plus compétitif sur les marchés nationaux et internationaux, à gérer les risques et à faire preuve d'esprit d'innovation. Créé en 1868, le Ministère compte aujourd'hui des bureaux et des installations d'un océan à l'autre. Ses activités s'adressent tant aux producteurs qu'aux consommateurs, car elles couvrent toutes les étapes de la production, de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles et agroalimentaires.

Le Ministère remplit le mandat que lui confère la Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et administre aussi d'autres lois dont le ministre est responsable, comme la Loi sur les programmes de commercialisation agricole (LPCA) et la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation

selon la formule coopérative (LPAAFC). Une liste complète des lois applicables est disponible sur le site : <http://www4.agr.gc.ca/AAC/display-afficher.do?id=1180107359564&lang=fra>.

Le Ministère assume aussi le leadership général et la coordination des politiques et programmes ruraux fédéraux par l'intermédiaire du Partenariat rural canadien. Il encourage le développement socioéconomique en favorisant celui des coopératives. Agriculture et Agroalimentaire Canada comprend aussi un organisme de service spécial, soit l'Agence canadienne du parti mutuel, qui réglemente et surveille les paris sur les courses de chevaux aux hippodromes partout dans le pays.

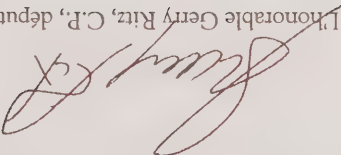
Le Ministère coordonne aussi les efforts de concertation entre les organismes faisant partie du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, ce qui favorise l'élaboration de politiques et de programmes cohérents et une collaboration efficace face aux défis critiques qui touchent plusieurs organismes du portefeuille. En plus d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, le portefeuille comprend la Commission canadienne du lait, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la Commission canadienne des grains, Financement agricole Canada et le Conseil national des produits au sujet de ces organismes, prière de consulter le site <http://www4.agr.gc.ca/AAC/display-afficher.do?id=1173977418249&lang=fra>.

Agriculture et Agroalimentaire Canada appuie aussi le rôle du ministre en tant que ministre responsable de la Commission canadienne du blé.

De concert avec d'autres initiatives qui complètent Cultivons l'avenir, nous contribuerons à voir à ce que le secteur soit rentable en mettant davantage l'accent sur les investissements dans l'innovation et la mise en œuvre de programmes plus souples qui répondront à des besoins régionaux uniques. La nouvelle série de programmes se prêtera mieux à un concours bancaire; elle sera plus prévisible et elle répondra mieux aux besoins des producteurs dans l'ensemble du pays.

Le présent rapport décrit comment les mesures prises dans le cadre de Cultivons l'avenir et d'autres programmes prendront forme au cours des trois prochaines années et permettront au secteur de gérer les risques de manière plus proactive, de mieux se positionner pour saisir les nouveaux débouchés au Canada et à l'étranger, et de contribuer à la santé et au bien-être des Canadiens et des Canadiennes.

En ma qualité de ministre, j'ai été frappé par le caractère unique du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Les six organismes partenaires qui le constituent, soit Agriculture et Agroalimentaire Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, Financement agricole Canada, la Commission canadienne des grains, la Commission canadienne du lait et le Conseil national des produits agricoles, servent à peu près la même clientèle et assument des responsabilités complémentaires. Je crois toutefois que ce qui distingue ce portefeuille, c'est le sentiment de viser un objectif commun, à savoir le renforcement du secteur et l'accroissement de sa prospérité à long terme. La meilleure façon d'atteindre cet objectif commun réside dans la concertation entre tous les partenaires du portefeuille.



L'honorable Gerry Ritz, C.P., député

L'esprit de collaboration qui règne au sein du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire sera primordial afin de poursuivre les progrès réalisés dans l'élaboration de Cultivons l'avenir. L'achèvement de ce cadre multilatéral marque un pas important vers un plan véritablement intégré, exhaustif et axé sur la compétitivité, l'innovation, les priorités de la société et la gestion proactive des risques. Avec le lancement des nouveaux programmes de Cultivons l'avenir, prévu au cours du prochain exercice, je compte sur les connaissances et le soutien constant des partenaires du portefeuille pour concrétiser la perspective d'un secteur agricole et agroalimentaire plus prospère et plus innovateur.

Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et

# Message du ministre

En ma qualité de ministre fédéral de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et en raison de mon engagement de toujours en agriculture, je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités d'Agriculture et Agroalimentaire Canada* pour 2009-2010. Ce document précise les plans de dépenses, les priorités et les résultats prévus du Ministère pour le secteur agricole et agroalimentaire et pour l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes.

À mesure que progresse son deuxième mandat, le présent gouvernement demeure profondément engagé à assurer la prospérité du secteur agricole et agroalimentaire au Canada. Je suis honoré d'avoir été de nouveau nommé ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et je me réjouis de pouvoir poursuivre mon travail afin de donner la priorité aux agriculteurs et de faire valoir les intérêts du secteur de l'agriculture et de tous les Canadiens et Canadiennes.

Au Canada, les agriculteurs, ainsi que les familles et collectivités agricoles sont au cœur du secteur agricole et agroalimentaire et contribuent à notre économie, à notre prospérité et au maintien du mode de vie de l'ensemble des citoyens. Ce secteur essentiel représente 8 p. 100 de notre produit intérieur brut (PIB), 142 milliards de dollars de ventes à la consommation, 35,3 milliards de dollars de ventes à l'exportation et près de 8,6 milliards de dollars de l'excédent commercial du Canada. Il fournit également des emplois à 12,8 p. 100 des travailleurs canadiens.

Pour aider à assurer le maintien de la contribution du secteur agricole et agroalimentaire à notre économie et à la société, le gouvernement a déjà pris des mesures dans des domaines clés. Nous avons notamment appuyé le développement des biocarburants; aidé les éleveurs à atténuer les pressions financières qu'ils subissent; rétabli le commerce des produits agricoles sur d'importants marchés; défendu les intérêts du secteur

agricole canadien dans l'arène de l'Organisation mondiale du commerce et celle des négociations commerciales bilatérales; lancé une série de programmes de gestion des risques de l'entreprise qui seront adaptés et se prêteront à un concours bancaire pour nos producteurs; et, enfin, appuyé le renforcement des collectivités rurales ainsi que le développement des coopératives par l'intermédiaire du Secrétariat rural et du Secrétariat aux coopératives.

Le présent rapport décrit comment nous entendons propulser le secteur vers l'avenir en nous fondant sur ces réalisations.

En juillet 2008, nous avons conclu un accord historique avec les provinces et les territoires canadiens pour le cadre stratégique Cultivons l'avenir. Fagoté en grande partie par le secteur agricole et agroalimentaire canadien, Cultivons l'avenir offre un cadre pour la postérité. Il prévoit l'injection de 1,8 milliard de dollars sur cinq ans dans les programmes non liés à la gestion des risques de l'entreprise, y compris pour l'exercice 2008-2009, c'est-à-dire des initiatives qui aideront nos producteurs et le secteur dans son ensemble à demeurer innovateurs et concurrentiels. Cultivons l'avenir comprend aussi une série améliorée de programmes de gestion des risques de l'entreprise; cette série de programmes, lancée en avril 2008, est axée sur la demande.



L'honorable Gerry Ritz



<b>Résultat stratégique 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive.....</b>	<b>18</b>
Activité de programme 2.1 : Gestion des risques de l'entreprise.....	18
Activité de programme 2.2 : Systèmes de gestion des risques liés à la biosécurité et à la salubrité des aliments .....	20
Activité de programme 2.3 : Développement du commerce et des marchés.....	21
Activité de programme 2.4 : Facilitation de l'efficacité de la réglementation.....	22
Activité de programme 2.5 : Conseil national des produits agricoles .....	23
<b>Résultat stratégique 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.....</b>	<b>24</b>
Activité de programme 3.1 : Sciences, innovation et adoption .....	25
Activité de programme 3.2 : Développement de l'agroentrepreneuriat .....	26
Activité de programme 3.3 : Développement des régions rurales et développement des coopératives .....	27
Activité de programme 3.4 : Agence canadienne du pari mutuel.....	29
<b>Services internes .....</b>	<b>30</b>
Activité de programme 4.1 – Services internes .....	30
Résumé de l'activité de programme .....	30
Points saillants de la planification .....	30
<b>Section III – Information complémentaire.....</b>	<b>33</b>
Liste des tableaux d'information complémentaire.....	33

# Table des matières

<b>Message du ministre</b> .....	<b>1</b>
<b>Section I – Survol du Ministère</b> .....	<b>3</b>
<b>Renseignements sommaires</b> .....	<b>3</b>
Raison d'être.....	3
Responsabilités.....	3
Résultats stratégiques.....	4
Architecture des activités de programme.....	5
<b>Sommaire de la planification</b> .....	<b>7</b>
Ressources financières (total des dépenses nettes prévues).....	7
Ressources humaines.....	7
Sommaire de la planification par résultat stratégique.....	7
Contribution des priorités aux résultats stratégiques.....	9
Analyse des risques.....	11
Profil des dépenses.....	13
Postes votés et législatifs.....	14
<b>Section II – Analyse des activités de programme</b> .....	<b>15</b>
<b>par résultat stratégique</b> .....	<b>15</b>
<b>Résultat stratégique 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement</b> .....	<b>15</b>
Activité de programme 1.1 : Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental.....	15
Activité de programme 1.2 : Mesures à la ferme.....	17





**Agriculture et  
Agroalimentaire Canada**

# 2009-2010 Budget des dépenses

## Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

**Canada**

Agri-Food Canada  
Agriculture and

Agroalimentaire Canada  
Agriculture et



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Editions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2010-III-1  
ISBN : 978-0-660-63794-5



# Agriculture et Agroalimentaire Canada

Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





# Assisted Human Reproduction Canada

2009-10  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

# **Assisted Human Reproduction Canada**

**2009–10 Estimates**

**Part III: Report on  
Plans and Priorities**





# Table of Contents

Minister's Message.....	1
President's Message .....	2
Health Portfolio Overview .....	3
Section I – Agency Overview .....	4
1.1 Summary Information .....	4
Raison d'être .....	4
Responsibilities .....	4
Strategic Outcome .....	5
Program Activity Architecture .....	5
1.2 Planning Summary .....	5
Financial Resources .....	5
Human Resources .....	5
Summary Table .....	6
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes .....	6
Risk Analysis .....	7
Expenditure Profile .....	8
Voted and Statutory Items .....	10
Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....	11
2.1 Strategic Outcome .....	11
2.1.1 Program Activity: Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction Technologies .....	11
Program Activity Summary .....	12
Planning Highlights .....	12
Benefits for Canadians .....	13
2.1.2 Program Activity: Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies .....	13
Program Activity Summary .....	14
Planning Highlights .....	14
Benefits for Canadians .....	14
2.1.3 Program Activity: Internal Services .....	15
Program Activity Summary .....	15
Planning Highlights .....	15





# Minister's Message



I am pleased to present the 2009–10 Report on Plans and Priorities for Assisted Human Reproduction Canada (AHRC), which highlights the Agency's progress in ensuring that the gift of life made possible through the use of reproductive technologies happens in a safe, healthy and dignified way.

AHRC was created to protect and promote the rights and interests of Canadians who use or are born of assisted human reproduction technologies, and to foster the application of ethical principles in the use and development of those technologies. As the federal regulatory agency charged with overseeing assisted human reproduction (AHR) and related research, AHRC is also a centre of expertise and a focal point of AHR information for policy makers, health professionals and Canadians.

AHRC has accomplished a great deal in its short history. The Agency is actively establishing the systems and processes required to safeguard the health and safety of Canadians who use reproductive technologies to build their families. AHRC continues to build networks with key stakeholders involved in assisted human reproduction, both across Canada and around the world. AHRC is consulting and collaborating with a broad range of stakeholders to increase the inclusion of, and to give voice to, all Canadians with an interest in this issue.

AHRC's work is critical to the thousands of Canadians across the country who need help in having the children they want.

I am pleased to present the 2009–10 Report on Plans and Priorities for AHRC, which outlines the Agency's plans to carry on this valuable work by taking action on multiple fronts to fulfill its mandate to ensure the health, safety, dignity and rights of Canadians building their families through AHR.

  
The Honourable Leona Aglukkaq  
Minister of Health

# President's Message



I am proud of the remarkable progress our dedicated team has made in the brief time since Assisted Human Reproduction Canada (AHRC) formally began its operations in February 2007. These successes are due in large part to the hard work of our strong core team that laid the foundation of our organization, and to the energy and enthusiasm of talented new recruits we have added to our roster over the past year. Credit is also due to our stakeholders, who have shared their insights and ideas as we construct the systems and processes needed to implement the regulations once they come into force.

From the outset, we have recognized the necessity of working with the communities we serve to understand their needs and concerns, and to help the Agency establish the regulatory regime in an open, transparent, sensitive and respectful manner. We have also consistently appreciated the importance and benefits of collaboration in advancing common goals.

Our engagement with stakeholders has underscored the crucial importance of the Agency's role: to protect the health, safety, dignity and rights of individuals who use or are born of reproductive technologies.

Assisted human reproduction (AHR) has profound implications not only for the families directly affected by AHR, but for all of society. Recognizing this, over the coming years we will continue to reach out to our stakeholders and to all Canadians, educating them about the requirements of the *Assisted Human Reproduction Act* and our regulatory responsibilities flowing from it. AHRC will provide information to the public through a variety of information vehicles, particularly the Web site.

We will seek our stakeholders' feedback in implementing the regulations and identifying areas of mutual concern where collaboration can lead to advancement and resolution. The Agency will continue to respond to concerns brought to its attention about possible violations of the Act, taking appropriate compliance action. AHRC will also collaborate with the medical community and other stakeholders to develop strategies to address concerns about AHR and multiple births, as well as, maintaining and strengthening our ties to the international AHR community.

I am confident that we will continue to consolidate our achievements and strengthen our capacity as we build AHRC over the next three years.

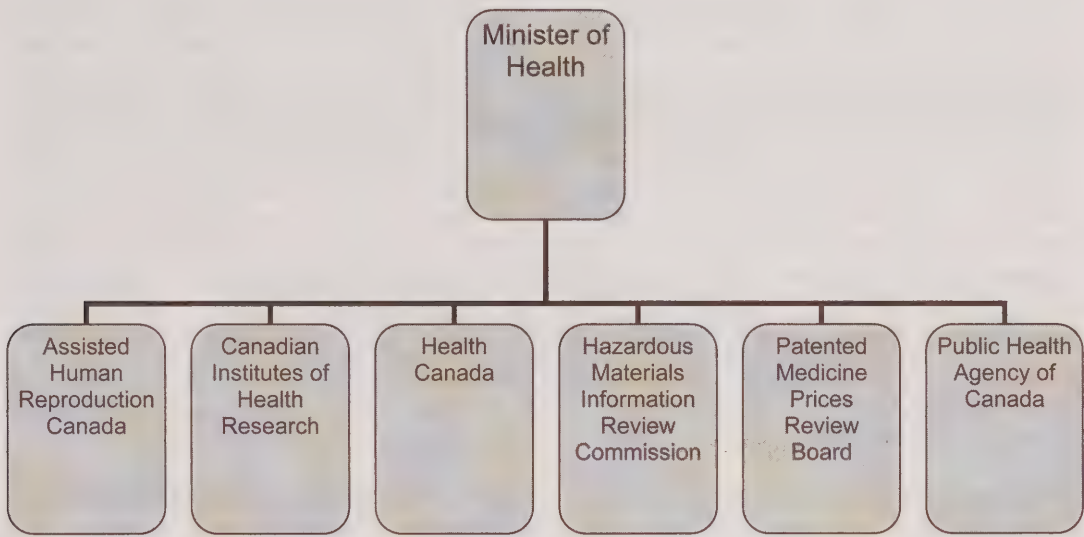
A handwritten signature in cursive script, reading "Elinor Wilson". The signature is written in dark ink on a light background.

---

Dr. Elinor Wilson, President  
Assisted Human Reproduction Canada

# Health Portfolio Overview

The Minister of Health is responsible for maintaining and improving the health of Canadians. These efforts are supported by the Health Portfolio, which includes Health Canada, the Public Health Agency of Canada, the Canadian Institutes of Health Research, the Hazardous Materials Information Review Commission, the Patented Medicine Prices Review Board and Assisted Human Reproduction Canada. Each member of the Portfolio prepares its own Report on Plans and Priorities.



# Section I – Agency Overview

## 1.1 Summary Information

### Raison d'être

The Assisted Human Reproduction Agency of Canada (AHRC) was established under the authority of the *Assisted Human Reproduction Act* (AHR Act). The Act seeks to protect and promote the health, safety, dignity and rights of those who use assisted human reproduction (AHR) technologies; prohibits unacceptable activities such as human cloning, sex-selection or commercialization of human reproductive capabilities, and places controls over AHR-related research. The Agency is responsible for issuing and reviewing licences, developing and managing a health reporting information registry, establishing a health surveillance system, and carrying out inspections and compliance and enforcement activities related to activities controlled under the Act. The Agency is also a centre of expertise and a focal point of AHR information for policy makers, health professionals and all Canadians.

### Responsibilities

Assisted Human Reproduction Canada (AHRC) is the federal regulatory agency responsible for protecting and promoting the health, safety, dignity and rights of Canadians who use or are born of assisted human reproduction technologies.

AHRC is also responsible for fostering an environment in which ethical principles are applied in all matters relating to assisted human reproduction, while allowing scientific advances that benefit Canadians.

AHRC's mandate and responsibilities are set out in the AHR Act. The Agency's key responsibilities include:

- implementing and administering the licencing framework for controlled activities, including AHR procedures and related research;
- developing an inspection strategy to ensure compliance with the AHR Act and its regulations;
- developing and maintaining a national Personal Health Information Registry (PHIR) on AHR that can become a key component of a more comprehensive AHR health surveillance strategy;
- becoming a centre of expertise on AHR by collecting and disseminating public information;
- communicating with and engaging stakeholders on AHR issues; and
- advising the Minister of Health on AHR issues.



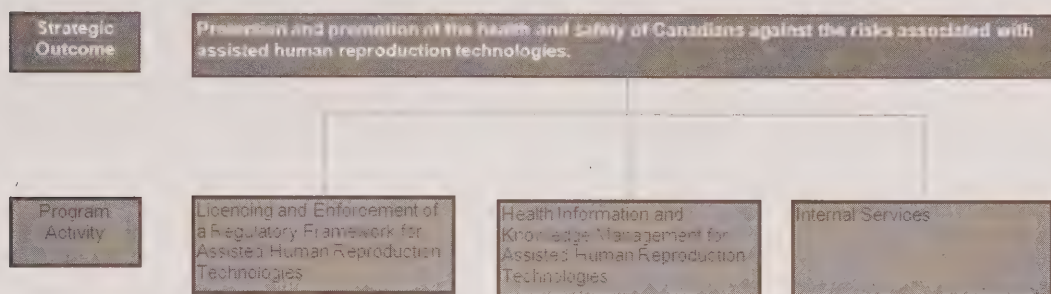
## Strategic Outcome

In order to effectively pursue its mandate, the Agency aims to achieve the following strategic outcome:

Protection and promotion of the health and safety of Canadians against the risks associated with assisted human reproduction technologies.

## Program Activity Architecture

The chart below illustrates Assisted Human Reproduction Canada's complete framework of program activities, which roll up and contribute to progress toward the Agency's strategic outcome.



## 1.2 Planning Summary

### Financial Resources

Financial Resources	2009–10	2010–11	2011–12
(\$ millions)	10.5	10.5	10.5

The table above summarizes AHRC's total planned spending for the next three fiscal years.

### Human Resources

Human Resources	2009–10	2010–11	2011–12
Full-Time Equivalents (FTEs)	44	44	44

The table above summarizes AHRC's total planned human resources for the next three fiscal years.

## Summary Table

Strategic Outcome: Protection and promotion of the health and safety of Canadians against the risks associated with assisted human reproduction technologies.					
Performance Indicator		Targets			
As the regulations come into force, develop operational guidelines to administer the <i>Assisted Human Reproduction Act</i> and its associated regulations.		<b>In advance of the regulations coming into force:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Develop the groundwork to implement a licencing framework for controlled activities and Personal Health Information Registry</li> <li>- Develop an inspection strategy to ensure compliance with the AHR Act and regulations</li> <li>- Develop and progressively implement a stakeholder outreach strategy and information dissemination plan</li> </ul>			
Program Activity	Expected Results	Planned Spending (\$ millions)			Alignment to Gov't of Canada Outcomes
		2009–10	2010–11	2011–12	
Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction Technologies	An effective and efficient licencing and inspection framework.  A well-informed and engaged stakeholder community.	4.2	4.2	4.2	Healthy Canadians
Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies	A Personal Health Information Registry that complements an eventual AHR surveillance network.  Policy makers, health professionals, patients, children born of AHR procedures, researchers and the Canadian public have access to information regarding assisted human reproduction.	2.6	2.6	2.6	Healthy Canadians
Internal Services	Quality delivery of service in a cost-effective and timely manner supporting Program Activities 1 and 2.	3.7	3.7	3.7	Healthy Canadians
<b>Total for SO 1</b>		10.5	10.5	10.5	

## Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
To contribute to the development of AHR regulations by Health Canada	Previously committed to	SO 1	Health Canada is in the process of developing regulations under the AHR Act that AHRC will administer. The Agency is working to actively contribute to Health Canada's regulatory development process, which will establish the regulatory framework for the delivery of the AHRC mandate.

To increase the awareness of Canadians and health professionals about AHR and the Agency's role	Previously committed to	SO 1	Through its outreach, education and communication activities, Assisted Human Reproduction Canada (AHRC) will build awareness of its mandate and understanding of the AHR Act and regulations. Through its Web site and written materials, AHRC will inform Canadians about AHR.
To create the capacity in AHRC to implement the regulations (once developed)	Previously committed to	SO 1	The Agency is putting in place the systems and processes required to implement the regulations currently under development by Health Canada, particularly those related to licencing, inspections, and the Personal Health Information Registry.
Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Internal Management	New	SO 1	The Agency will develop and integrate its planning and reporting instruments, including Board of Directors strategic planning, integrated Agency-level business, and human resources planning and reporting. Planning and reporting will be aligned with the Program Activity Architecture, with increased emphasis on performance measurement and data collection.
Human Resources	New	SO 1	As a new agency, AHRC is establishing its capacity in the specific areas needed to administer the regulations, as well as the processes and systems to support that role. Core capacity has been established, but as the Agency evolves, it will need to attract additional qualified resources in specialized areas such as privacy, systems maintenance, inspection, licencing, communications, etc.
Risk Management	New	SO 1	The Agency is building an interim corporate risk management framework to manage its key risks. This will include the development and implementation of an ongoing process for monitoring, reporting and updating the risk management framework. This framework will be reviewed and updated once the regulations come into force.

## Risk Analysis

AHRC has been actively monitoring and managing its risks since the Agency was established. It recently launched a systematic review of its risks to fully document its plans to manage those risks, and to integrate a risk monitoring and reporting process into its planning cycle. This will serve as the Agency's interim corporate risk management framework, which will be updated and revised as the full regulatory framework is implemented.

Few fields are changing faster than assisted human reproduction. Each technological innovation brings with it health, ethical, social and economic implications. AHRC is putting in place the resources and mechanisms to enable it to keep abreast of a rapidly changing environment, in terms of both science and international developments. One such mechanism is the recently established Science Advisory Panel, which brings together recognized experts in the field.

As a new Agency, AHRC is challenged to put in place the infrastructure (i.e., policies, procedures and systems) to effectively and efficiently manage its operations, as well as the specialized systems that will be required to implement the regulatory process once the

regulations come into force. The Agency is implementing an information management framework that will ensure the continuity and safeguarding of corporate information, currently and when operations move to the Agency headquarters in Vancouver. The important systems that will be required to administer the regulations and Personal Health Information Registry are being developed on a task-based and modular basis, using a best practices approach to ensure alignment with the regulations being developed by Health Canada. Specialized resources are being retained to ensure the appropriate analysis and safeguarding of the personal health information the Agency will eventually be collecting.

From the outset, AHRC has recognized the importance of collaborating with various stakeholder groups to deliver on its mandate. The Agency is developing a comprehensive stakeholder outreach strategy that will build on its successful efforts to identify and ensure appropriate engagement of stakeholders. Fostering public and stakeholder awareness and understanding will be key to successfully meeting Agency objectives.

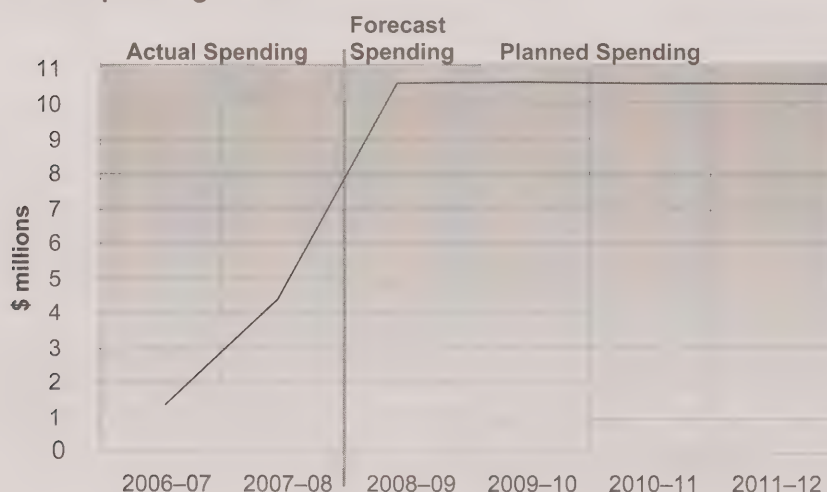
Resource planning is a challenge for the Agency, as it must take into account the completion of the establishment of the organization, the anticipated timing of the regulations coming into force, and plans to move operations to Vancouver. Key positions have been staffed with indeterminate employees, and integrated business and human resource plans are reviewed and updated on a regular basis.

## Expenditure Profile

For the 2009–10 fiscal year, Assisted Human Reproduction Canada plans to spend \$10.5 million to meet the expected results of its program activities and contribute to its strategic outcome.

The figure below illustrates Assisted Human Reproduction Canada's spending trend from 2006–07 to 2011–12.

**AHRC Spending Trend**





For the 2006–07 to 2008–09 periods, the total spending includes all Parliamentary appropriations (Main Estimates, Supplementary Estimates and Treasury Board Vote 15) as well as carry forward adjustments. For the 2009–10 to 2011–12 periods, the total spending corresponds to the planned spending. Supplementary funding and carry forward adjustments are unknown at this point and are therefore not reflected.

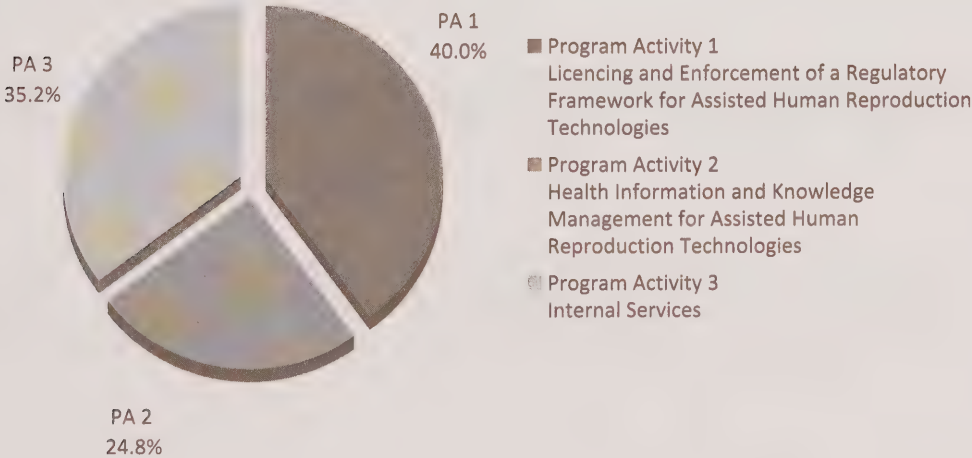
AHRC began operations in February 2007, and spending over its first few months of existence (in 2006–07) totalled \$134,000.

From 2007–08 to 2008–09, AHRC’s spending has increased as the Agency has been fit up, staff have been hired and the infrastructure necessary to fulfill its mandate has been put in place. In 2009-10 and looking forward, the Agency will continue to monitor and enforce compliance with the AHR legislative and regulatory framework as it builds its capacity to protect and promote the health and safety of donors, patients and offspring born of assisted human reproduction technologies. Accordingly, emphasis will continue to be on resourcing and preparing systems for the regulations, once they come into force. At that time, Agency spending will become more centered on operations in delivering its regulatory mandate.

The figure below displays the allocation of AHRC’s funding by program activity for 2009-10.

2009–10 Allocation of Funding by Program Activity

### AHRC Program Activities



## Voted and Statutory Items

This table illustrates the way in which Parliament approved AHRC resources, and shows the changes in resources derived from supplementary estimates and other authorities, as well as how funds were spent.

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-09 Main Estimates	2009-10 Main Estimates
		(\$ millions)	(\$ millions)
15	Program expenditures	11.8	9.9
(S)	Contributions to employee benefit plans	0.6	0.6
	<b>Total</b>	<b>12.4*</b>	<b>10.5</b>

\*Note: This figure is higher than in 2009-10 because it includes reprofiled funds from previous years.

# Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

---

## 2.1 Strategic Outcome

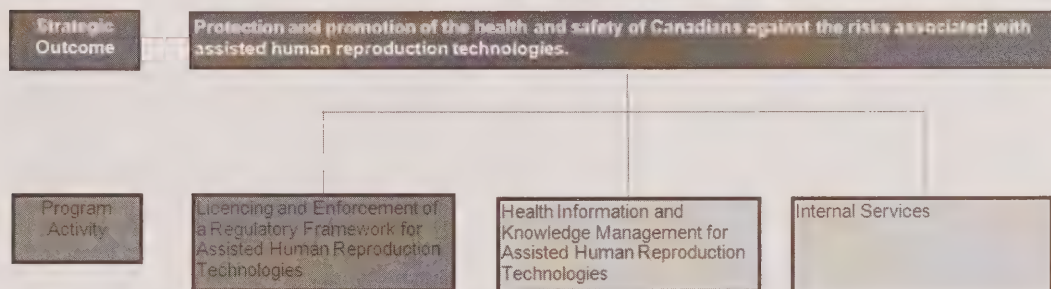
Protection and promotion of the health and safety of Canadians against the risks associated with assisted human reproduction technologies.

---

The following section describes Assisted Human Reproduction Canada (AHRC)'s program activities and identifies the expected result, performance indicators and targets for each. It also explains how AHRC plans to achieve the expected results, and identifies the financial and non-financial resources that will be dedicated to each program activity:

- Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction Technologies
- Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies
- Internal Services

### 2.1.1 Program Activity: Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction Technologies



<b>Expected Results of Program Activity</b> - An effective and efficient licencing and inspection framework. - A well-informed and engaged stakeholder community.	
<b>Performance Indicators</b>	<b>Targets</b>
As the regulations come into force, develop a documented licencing and inspection framework which is communicated to clinics and stakeholders and which sees inspections carried out on the basis consistent with the framework.	In advance of the regulations coming into force, and in collaboration with stakeholders, AHRC is concentrating on: - developing guidelines, processes and systems to support a licencing system - developing an inspection strategy that will ensure compliance with the AHR Act and regulations
Prior to the regulations coming into force, communicating the framework to the stakeholders by various means including direct contact, presentations at professional forums, literature and electronic means such as a Web site.	In advance of the regulations coming into force, AHRC is concentrating on: - attending professional forums and meetings to communicate the vision for the framework to key stakeholders - communicating to stakeholders through the website, newsletter and other outreach initiatives, key aspects of the framework

Financial Resources (\$ millions)		
2009–10	2010–11	2011–12
4.2	4.2	4.2

Human Resources (Full-Time Equivalents/FTEs)		
2009–10	2010–11	2011–12
14	14	14

## Program Activity Summary

The program activity consists of issuing licences for controlled activities and for facilities used by qualified persons or organizations; assessing applications against licence requirements, including scientific and ethical considerations; conducting periodic inspections of AHR clinics, service providers or research to ensure compliance; and enlisting the participation or support of other recognized organizations in the development of other supporting policy instruments—for example, standards, guidelines and accreditation models.

## Planning Highlights

In order to achieve the expected result, the Agency is putting in place the systems and processes required to implement the regulations currently under development by Health Canada. This includes:

- Planning for the development of a licencing system to manage effectively the applications expected for licencing of controlled activities and premises in the AHR industry, based on best practices and current models used in the Health Portfolio. A model system is intended to be in place over the next few years.

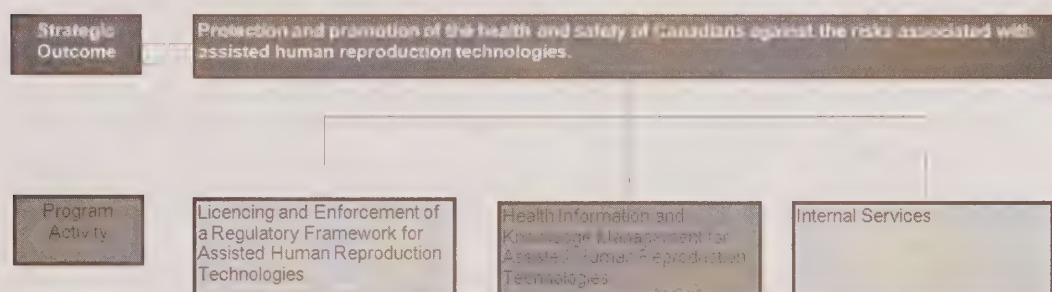


- Continuing to respond to and refine the methodology for handling concerns brought to the attention of the Agency.
- Developing an inspection strategy to ensure compliance with the AHR Act and regulations.
- Working with national stakeholder organizations to support the development of instruments in support of the planned regulatory framework, including clinical practice guidelines for AHR professions.
- Working with national and international partners to identify and formulate strategies to address issues of common concern, such as the health and safety of cross-border reproductive care and the impact of multiple births.

## Benefits for Canadians

Through this program activity, AHRC will help to ensure the health and safety of donors, patients and offspring born of AHR technologies.

### 2.1.2 Program Activity: Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies



#### Expected Results of Program Activity

- A Personal Health Information Registry that complements an eventual AHR surveillance network.
- Policy makers, health professionals, patients, children born of AHR procedures, researchers and the Canadian public have access to information regarding AHR.

Performance Indicators	Targets
The successful development of a Personal Health Information Registry that is integrated into an overall surveillance network, once the regulations come into force.	In advance of the regulations coming into force, AHRC is concentrating on: - initiating a pilot project using voluntary information to build the foundation for a Personal Health Information Registry
# of printed information products distributed for external use # of persons/organizations accessing the Web site (statistics) Results of periodic surveys to gauge utility of products	The Agency will establish baseline measures related to its information products in the first year, as the basis for setting targets in future years.

Financial Resources (\$ millions)		
2009–10	2010–11	2011–12
2.6	2.6	2.6

Human Resources (Full-Time Equivalents/FTEs)		
2009–10	2010–11	2011–12
11	11	11

## Program Activity Summary

The program activity includes maintaining a Personal Health Information Registry to consolidate health reporting information concerning donors, patients and offspring born of assisted human reproduction procedures to allow for a look-back and trace-back mechanism; providing ongoing reports of assisted human reproduction controlled activities, including success rates by assisted human reproduction users to make informed decisions; and providing public information on assisted human reproduction matters or issues via a public Web site or in other forms such as brochures.

## Planning Highlights

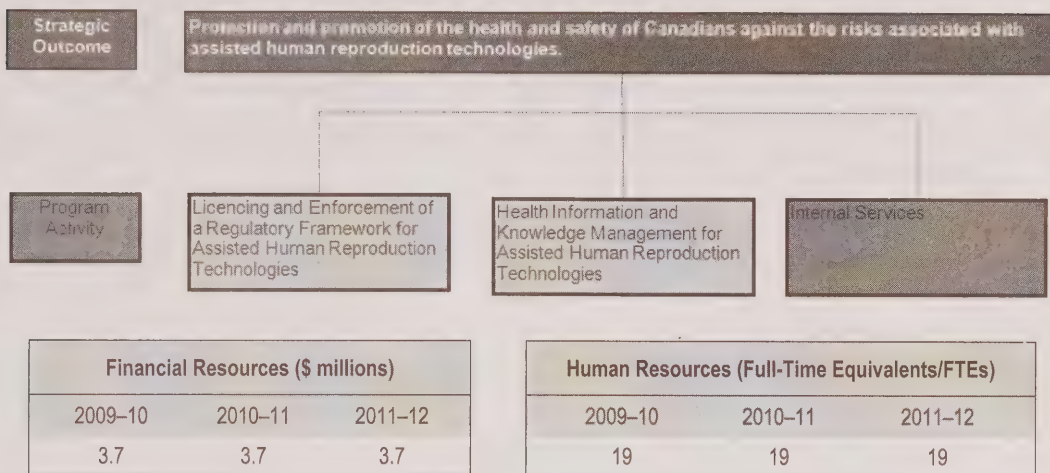
In order to achieve the expected results, AHRC plans to undertake the following activities:

- Initiating a pilot project in 2009–10, using voluntary information to build the foundation for a Personal Health Information Registry. The Agency will also work on establishing partnerships for the collection and dissemination of the information, as the basis for an eventual health surveillance network.
- Enhancing the Web site to include more information on AHR, and developing complementary links to stakeholder sites to provide more comprehensive access to AHR information.
- Producing information on a regular basis through various print or electronic products (e.g., newsletter, annual report, patient brochures, etc.) to increase access by Canadians to AHR information, and promote greater awareness of the Agency, its mandate and its initiatives.

## Benefits for Canadians

The eventual establishment of a Personal Health Information Registry (PHIR) will be useful in monitoring and improving the safety and effectiveness of AHR procedures. The registry will also provide a valuable resource to children born of reproductive technologies to enable them to find out about their medical and genetic information. The PHIR will eventually become a key component of a larger AHR health surveillance system capable of providing information needed to determine health outcomes relating to persons undergoing certain AHR procedures and children born as a result of those procedures. This will allow Canadians to make more informed decisions related to the use of these technologies.

## 2.1.3 Program Activity: Internal Services



### Program Activity Summary

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not to those provided specifically to a program.

AHRC, as a small, new agency, receives its Internal Services through a combination of Agency-supplied corporate services and services provided through an MOU with Health Canada.

### Planning Highlights

AHRC is faced with the challenge of providing quality Internal Services while continuing to build the foundation for a strong and efficient corporate services function. In particular, the Agency intends to complete the establishment of strong policies, processes and service delivery in the areas of finance, procurement, human resources, information management (including Access to Information and Privacy), and information technology. This process includes considering alternative service provision methods, such as contracts or Memoranda of Understanding, where it makes sense to do so. AHRC is constantly reviewing its service performance in Internal Services to ensure quality delivery of service in a cost effective and timely manner.

In the area of human resources, AHRC has integrated its business planning and human resource planning from the start, and will continue to integrate its resourcing strategy in a manner consistent with the evolution of the Agency. As regulations come into force, resourcing plans will be implemented to ensure that AHRC has the resources it needs to fulfil its mandate.

In order to achieve Internal Services objectives, planning highlights include:

- Implementing an integrated management system that covers such areas as human resources, risk management, performance management, and financial management.
- Renegotiating Memoranda of Understanding with service providers to offer a wider range of services to staff.
- Seeking feedback from employees related to their satisfaction with the Agency work environment.

The highlights of the Internal Services program activity can be linked to AHRC's management priorities, which include Internal Management, Human Resources, and Risk Management.



PAC, en tant que nouvelle agence de petite envergure, obtient ses services internes grâce à une combinaison de services globaux fournis par l'Agence et de services fournis dans le cadre d'un protocole d'entente avec Santé Canada.

## Points saillants de la planification

PAC doit relever le défi qui consiste à fournir des services internes de qualité tout en continuant à jeter les fondations d'une fonction de services globaux solide et efficace. En particulier, l'Agence a l'intention d'en arriver à fournir des politiques, des processus et des services très efficaces en matière de finances, d'acquisition, de ressources humaines, de gestion de l'information (y compris l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels) et de technologie de l'information. Une partie de ce processus comprend l'examen de méthodes alternatives de prestation de services tels des marchés ou protocoles d'entente, lorsque cela est pratique. PAC examine constamment le rendement de ses services internes afin de livrer des services de qualité de façon opportune et efficace sur le plan des coûts.

Dans le domaine des ressources humaines, PAC a intégré dès le départ la planification de ses activités et la planification de ses ressources humaines et elle continuera à intégrer sa stratégie de renouvellement de l'effectif d'une manière qui s'harmonisera avec l'évolution de l'Agence. Lorsque les règlements entreront en vigueur, des plans de renouvellement de l'effectif seront mis en œuvre pour faire en sorte que PAC dispose des ressources dont elle a besoin pour pouvoir réaliser son mandat.

Les points saillants de la planification nécessaire à l'atteinte des objectifs liés aux services internes comprennent ce qui suit :

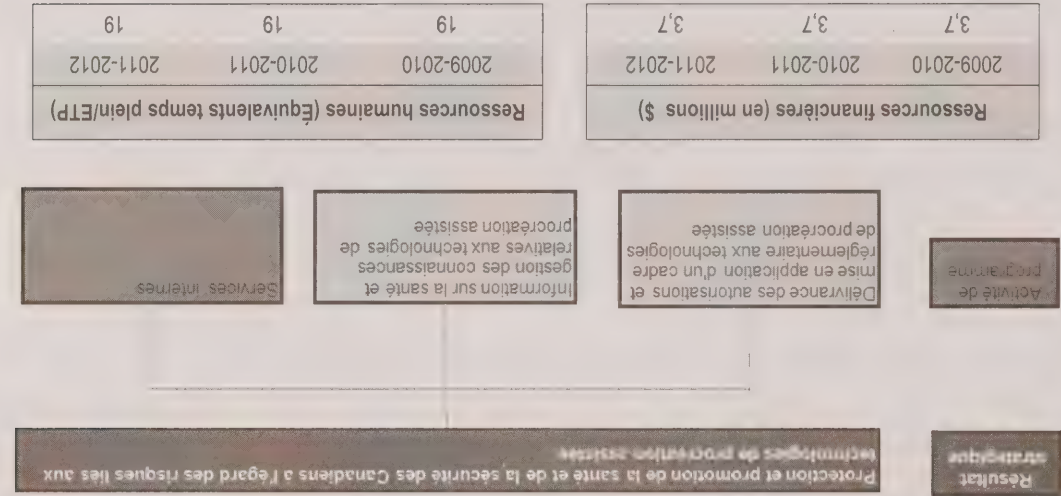
- Mettre en œuvre un système de gestion intégré qui couvre les domaines allant des ressources humaines, à la gestion des risques en passant par la gestion du rendement et la gestion financière.
  - Renégocier les protocoles d'entente conclus avec les fournisseurs de services afin d'offrir un plus large éventail de services aux employés.
  - Tenter d'obtenir des rétroactions de la part des employés concernant leur satisfaction par rapport au milieu de travail de l'Agence.
- Les points saillants de l'activité de programme Services internes peuvent être liés aux priorités de l'Agence en matière de gestion, soit : la gestion interne, la gestion des ressources humaines et la gestion des risques.

- Élaborer régulièrement des produits d'information sous diverses formes imprimées ou électroniques (p. ex. des bulletins, rapports annuels, brochures destinées aux patients, etc.) afin accroître l'accès à l'information sur la procréation assistée pour les Canadiens et de leur faire connaître davantage l'Agence, son mandat et ses initiatives.

Avantages pour les Canadiens

La création éventuelle d'un registre des renseignements médicaux personnels permettra de surveiller et d'améliorer la sécurité et l'efficacité des techniques de procréation assistée. Il sera de plus une ressource précieuse pour les enfants issus de ces techniques de procréation puisqu'il leur permettra d'obtenir de l'information sur leurs antécédents médicaux et génétiques. Le registre deviendra un élément clé d'un système élargi de surveillance de la santé liée à la procréation assistée qui fournira l'information nécessaire pour déterminer si les personnes qui recourent à ces techniques et les enfants qui en sont issus risquent de subir des effets néfastes pour la santé. Ainsi, les Canadiens pourront prendre des décisions mieux éclairées quant au recours à la procréation assistée.

2.1.3 Activité de programme : Services internes



Résumé de l'activité de programme

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui appuient les programmes et d'autres obligations globales d'un organisme. Ces groupes sont : les services de gestion et de supervision; les services de communications; les services juridiques; les services de gestion des ressources humaines; les services de gestion financière; les services de gestion de l'information; les services de technologie de l'information; les services de biens immobiliers; les services du matériel; les services d'acquisition et les services de voyage et autres services administratifs. Les services internes ne comprennent que les activités et ressources qui s'appliquent à l'ensemble d'un organisme et excluent celles qui sont fournies pour un programme particulier.

- En utilisant des renseignements fournis volontairement, mettre en œuvre un projet pilote en 2009-2010 dans le but d'établir la base d'un registre de renseignements personnels sur la santé. L'Agence s'efforcera également de créer des partenariats pour la collecte et la diffusion de renseignements qui serviront de base à un éventuel réseau de surveillance sur la santé.
  - Améliorer le site Web afin d'offrir plus d'information sur la procréation assistée et de créer des liens complémentaires avec les sites Web des partenaires de façon à offrir un accès plus complet à l'information sur la procréation assistée.
- Afin d'obtenir les résultats attendus, PAC prévoit entreprendre les activités suivantes :

Points saillants de la planification

L'activité de programme comprend la tenue d'un registre de renseignements personnels sur la santé qui consolidera l'information signalée dans les rapports sur la santé au sujet des donneurs, des patients et des enfants issus des procédures de procréation assistée afin de permettre l'établissement de mécanismes de recherche et de retraçage; fournir des rapports continus sur les activités de procréation assistée contrôlées, y compris les taux de réussite des utilisateurs de procédures de procréation assistée, afin de permettre la prise de décisions informées; et fournir, grâce à un site Web ou d'autres documents tels que des brochures, de l'information publique sur les questions ou problèmes de procréation assistée.

Résumé de l'activité de programme

Ressources financières (en millions \$)	
2009-2010	2,6
2010-2011	2,6
2011-2012	2,6

Ressources humaines (Équivalents temps plein/ETP)	
2009-2010	11
2010-2011	11
2011-2012	11

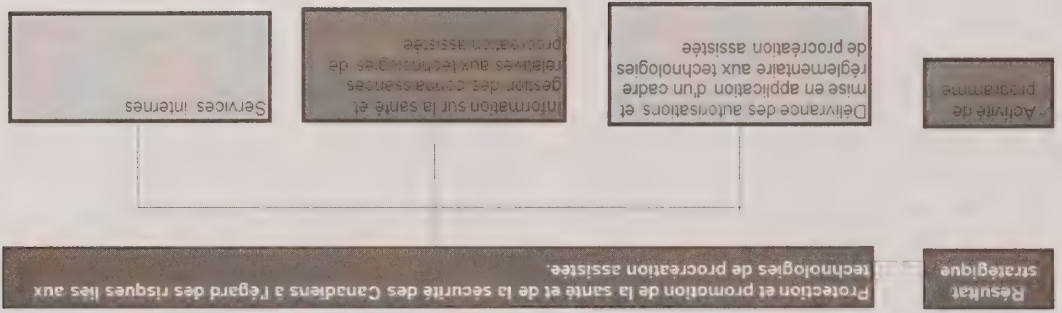
Résultats attendus de l'activité de programme	
- Un registre de renseignements personnels sur la santé intégré à un éventuel réseau de surveillance des activités de procréation assistée. - Les responsables des politiques, les professionnels de la santé, patients et les enfants issus de procédures de procréation assistée et chercheurs ont accès à l'information sur la procréation assistée.	
Indicateurs de rendement	Cibles
Constitution d'un registre de renseignements personnels sur la santé intégré dans un réseau de surveillance global, une fois que les règlements seront en vigueur.	Avant la mise en vigueur des règlements, PAC mettra l'accent sur : - la mise en œuvre d'un projet pilote dans lequel on utilisera des renseignements fournis volontairement pour établir la base d'un registre de renseignements personnels sur la santé
Nombre de produits d'information imprimés et distribués en vue d'une utilisation externe Nombre de personnes/organismes qui accèdent au site Web (statistiques) Résultats des enquêtes périodiques visant à évaluer l'utilité des produits	L'Agence déterminera des mesures de base liées aux produits d'information qu'elle a élaborés durant le premier exercice et qui serviront de base pour la détermination d'objectifs applicables aux exercices suivants.

- contrôlées de l'industrie de la procréation assistée en se fondant sur les pratiques exemplaires et les modèles actuellement utilisés dans le portefeuille de la santé.
- Continuer à répondre à et peaufiner la méthodologie suivie pour tenir compte des préoccupations portées à l'attention de l'Agence.
- Elaborer une stratégie d'inspection qui garantira la conformité à la Loi sur la procréation assistée et à ses règlements.
- Travailler avec les organismes d'intervenants nationaux afin d'appuyer l'élaboration d'instruments qui faciliteront l'application du cadre réglementaire prévu, y compris des lignes directrices sur la pratique clinique destinées aux professions qui participent aux activités de procréation assistée.
- Collaborer avec des partenaires internationaux et nationaux pour cerner et formuler des stratégies visant à tenir compte de préoccupations communes, notamment la santé et la sécurité des soins internationaux liés à la procréation et les répercussions des naissances multiples.

## Avantages pour les Canadiens

Grâce à cette activité de programme, PAC aidera à garantir la santé et la sécurité des donneurs, des patients et des enfants issus des technologies de procréation assistée.

## 2.1.2 Activité de programme : Information sur la santé et gestion des connaissances relatives aux technologies de procréation assistée





• Planifier la conception d'un système de délivrance d'autorisations afin de gérer efficacement les demandes d'autorisations attendues pour les activités et installations

Pour en arriver au résultat attendu, l'Agence met en place des systèmes et des processus qui lui permettront d'appliquer les réglementés en cours d'élaboration par Santé Canada. Cela comprend :

Points saillants de la planification

L'activité de programme consiste à délivrer des autorisations pour les activités réglementées et pour les installations utilisées par des personnes ou des organismes qualifiés; évaluer les demandes en fonction des exigences des autorisations, y compris les aspects scientifiques éthiques; effectuer des inspections périodiques dans les cliniques de PA, chez les fournisseurs de services ou dans les installations de recherche afin d'assurer la conformité; obtenir la participation ou l'appui d'autres organismes reconnus pour l'élaboration d'autres moyens d'action, par exemple, des normes, des lignes directrices et des modèles d'accréditation.

Résumé de l'activité de programme

Ressources financières (en millions \$)
2009-2010
2010-2011
2011-2012

Ressources humaines (�quivalents temps plein/ETP)
2009-2010
2010-2011
2011-2012

Résultats attendus de l'activité de programme	
- Des intervenants bien informés et engagés	
- Un cadre d'autorisation et d'inspection efficace et efficient	
Indicateurs de rendement	Cibles
� mesure que les réglementés entrent en vigueur, élaborer un cadre document� d'autorisation et d'inspection qui sera communiqué aux cliniques et aux intervenants et qui garantira que les inspections seront réalisées d'une manière conforme au cadre.	Avant la mise en vigueur des réglementés et en collaboration avec les intervenants, PAC mettra l'accent sur : - l'élaboration de lignes directrices, de processus et de systèmes pour appuyer le système d'autorisation; - l'élaboration d'une stratégie d'inspection qui garantira la conformité avec la Loi sur la procréation assistée et ses réglementés
Avant que les réglementés n'entrent en vigueur, communiquer le cadre aux intervenants en utilisant divers moyens, notamment des communications directes, des présentations dans des forums professionnels, des documents écrits et des moyens électroniques tels qu'un site Web.	Avant la mise en vigueur des réglementés, PAC mettra l'accent sur : - la participation à des réunions et à des forums professionnels dans le but de communiquer aux principaux intervenants la vision de l'Agence relative au cadre; - communiquer les principaux aspects du cadre aux intervenants grâce au site Web, à un bulletin et à d'autres initiatives de sensibilisation.

# Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique

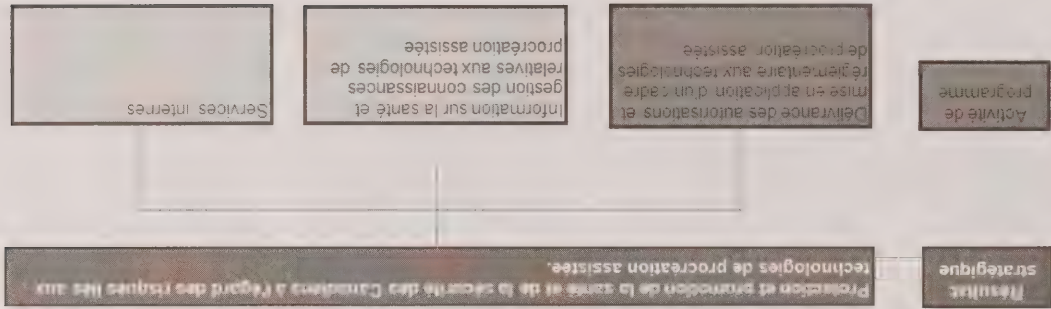
## 2.1 Résultat stratégique

Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens à l'égard des risques liés aux technologies de procréation assistée.

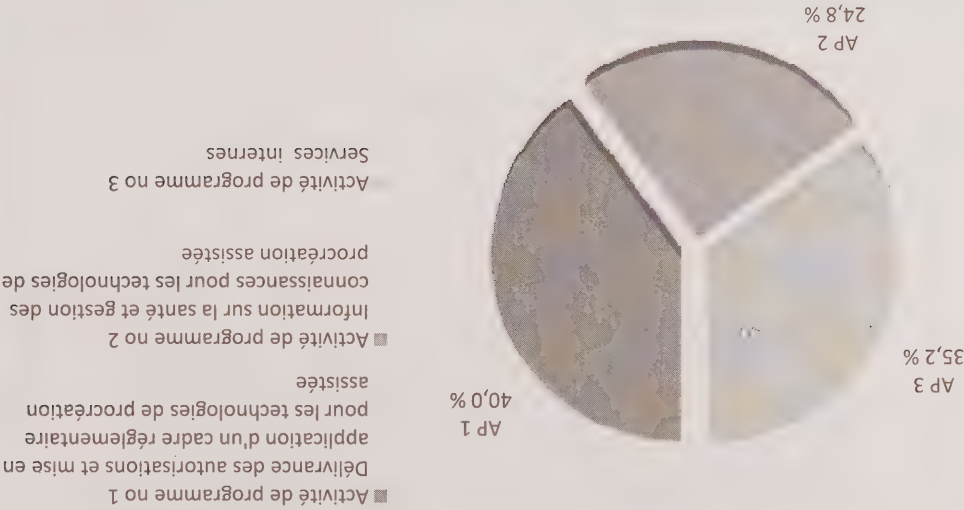
La partie qui suit décrit les activités de programme de Procréation assistée Canada (PAC) et identifie le résultat attendu, les indicateurs de rendement et les objectifs fixés pour chacun d'eux. Elle explique en outre comment PAC prévoit obtenir les résultats attendus et expose les ressources financières et non financières qui seront affectées à chaque activité de programme, soit :

- Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire aux technologies de la procréation assistée
- Information sur la santé et gestion des connaissances relatives aux technologies de procréation assistée
- Services internes

### 2.1.1 Activité de programme : Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire aux technologies de procréation assistée



Activités de programme du PAC



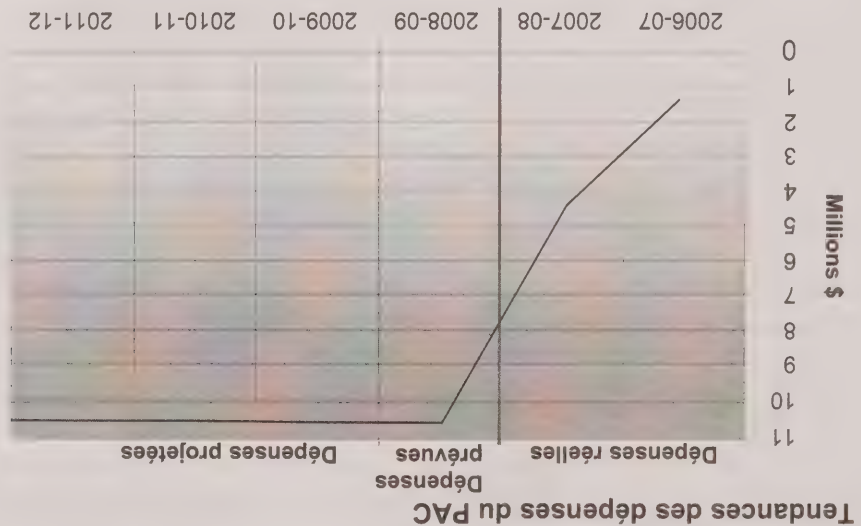
Postes votés et postes législatifs

Le tableau ci-dessous illustre la façon dont les ressources ont été approuvées par le Parlement et montre les changements dans les ressources provenant du Budget supplémentaire des dépenses et d'autres autorisations ainsi que la façon dont ces fonds ont été dépensés.

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009 (en millions \$)	Budget principal des dépenses 2009-2010 (en millions \$)
15	Dépenses de fonctionnement	11,8	9,9
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,6	0,6
	Total	12,4*	10,5

\*Nota : Les dépenses de cet exercice sont plus élevées que pour 2009-2010 en raison du report de fonds provenant d'exercices antérieurs.

La figure ci-dessous illustre la tendance des dépenses de Procréation assistée Canada pour la période allant de 2006-2007 à 2011-2012.



Pour les périodes allant de 2006-2007 à 2008-2009, le total des dépenses inclut l'ensemble des crédits parlementaires: Budget principal des dépenses, Budget supplémentaire des dépenses, crédit 15 du Conseil du Trésor. Il comprend en outre des ajustements reportés. Pour les périodes allant de 2009-2010 à 2011-2012, le total des dépenses correspond aux dépenses projetées. On ne connaît pas actuellement les fonds supplémentaires et les ajustements reportés; ceux-ci ne se reflètent donc pas dans les chiffres.

PAC a entrepris ses activités en février 2007 et a dépensé au total durant ses premiers mois d'existence, en 2006-2007, la somme de 134 000 \$.

De 2007-2008 à 2008-2009, les dépenses de PAC ont augmenté à mesure que l'Agence était aménagée, que du personnel était embauché et que l'infrastructure nécessaire pour remplir son mandat était mise en place. En 2009-2010 et au-delà, l'Agence continuera de surveiller et d'assurer la conformité avec le cadre législatif et réglementaire de la procréation assistée, à mesure qu'elle augmentera sa capacité à protéger et à promouvoir la santé et la sécurité des donneurs, des patients et des enfants issus des technologies de procréation assistée. Par conséquent, on continuera à mettre l'accent sur l'affectation des ressources et la préparation des systèmes pour qu'ils soient conformes à la réglementation une fois celle-ci en vigueur. À ce moment-là, les dépenses de l'Agence seront davantage axées sur les activités liées à la réalisation de son mandat en matière de réglementation.

La figure ci-dessous montre l'attribution des fonds de PAC par activité de programme pour 2009-2010.



# Analyse des risques

PAC surveille et gère activement ses risques depuis que l'Agence a été créée. Récemment, elle a entrepris un examen systématique de ses risques afin de documenter entièrement ses plans visant à les gérer et d'intégrer dans son cycle de planification un processus de surveillance et de préparation de rapports sur ces risques. Ce processus servira de cadre global et provisoire de gestion des risques, lequel sera mis à jour et révisé au moment où le cadre réglementaire complet sera mis en œuvre.

Peu de domaines changent plus rapidement que la procréation assistée. Chaque innovation technologique entraîne des conséquences de santé, éthiques, sociales et économiques. PAC est en train de mettre en place les ressources et les mécanismes qui lui permettront, dans ce contexte en évolution rapide, de se tenir au courant tant des progrès scientifiques que des progrès à l'échelle internationale. Le comité consultatif scientifique récemment créé, qui rassemble des experts reconnus de ce domaine, constitue l'un de ces mécanismes.

En tant que nouvelle agence, PAC doit relever le défi qui consiste à mettre en place l'infrastructure (c.à.d. les politiques, procédures et systèmes) requise pour gérer avec efficacité et efficience ses activités, en plus des systèmes spécialisés qui seront nécessaires pour mettre en œuvre le processus de réglementation une fois que les règlements seront en vigueur. L'Agence est en train de mettre en œuvre un cadre de gestion de l'information qui assurera la continuité et la sauvegarde de toute son information, actuellement et lorsque ses activités seront transférées à l'administration centrale, à Vancouver. La création des importants systèmes requis pour administrer les règlements et le registre de renseignements personnels sur la santé progresse étape par étape et de façon modulaire, grâce à l'utilisation de pratiques exemplaires qui garantissent l'harmonisation avec les règlements que Santé Canada est en train d'élaborer. L'Agence fait appel à des ressources spécialisées pour faire en sorte que les renseignements médicaux personnels que l'Agence finira par recueillir seront analysés et sauvegardés de façon appropriée.

PAC a reconnu dès le début l'importance de travailler en collaboration avec divers groupes d'intervenants pour la réalisation de son mandat. L'Agence est en train d'élaborer une stratégie complète de sensibilisation des intervenants qui tirera avantage des efforts fructueux qu'elle a déployés jusqu'à présent dans le but d'identifier des intervenants et de garantir leur engagement approprié. La promotion de la sensibilisation et de la compréhension du public et des intervenants sera un élément clé pour l'atteinte des objectifs de l'Agence.

La planification des ressources de l'Agence pose un défi, car celle-ci doit tenir compte de l'achèvement de l'établissement de l'organisation, du moment prévu de mise en vigueur des règlements et des plans de déménagement futur des activités à Vancouver. Des postes clés ont été comblés par des employés nommés pour des périodes indéterminées, et les plans intégrés d'activité et de gestion des ressources humaines sont examinés et mis à jour régulièrement.

## Profil des dépenses

Pour l'exercice financier 2009-2010, Procréation assistée Canada prévoit dépenser 10,5 millions de dollars afin d'obtenir les résultats attendus de ses activités de programme et de contribuer à l'atteinte de ses résultats stratégiques.

## Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Contribuer à l'élaboration des règlements sur la procréation assistée par Santé Canada	Engagement	RS 1	Santé Canada est en train d'élaborer en vertu de la Loi sur la procréation assistée des règlements dont l'application sera assurée par PAC. L'Agence contribue activement au processus d'élaboration de règlements par Santé Canada, lequel fournira le cadre réglementaire pour l'accomplissement du mandat de PAC.
Accroître la sensibilisation des Canadiens et des professionnelles de la santé au sujet de la procréation assistée et du rôle de l'Agence	Engagement	RS 1	Par ses activités de sensibilisation, d'éducation et de communications, Procréation assistée Canada (PAC) accroîtra la connaissance de son mandat et la compréhension de la Loi et de ses règlements. Par le biais de son site Web et de documents écrits, PAC informera les Canadiens au sujet de la procréation assistée.
Établir, au sein de PAC, la capacité d'appliquer les règlements (une fois qu'ils seront élaborés)	Engagement	RS 1	L'Agence est en train de mettre en place les systèmes et processus nécessaires pour pouvoir appliquer les règlements en cours d'élaboration par Santé Canada, en particulier en ce qui a trait à la délivrance des autorisations, aux inspections et à la création d'un registre de renseignements personnels sur la santé.
Priorités de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Gestion interne	Nouvelle	RS 1	L'Agence élaborera et intégrera ses instruments de planification et de préparation de rapports, notamment la planification stratégique du Conseil d'administration, la planification des activités et des ressources humaines intégrée à l'échelle de l'Agence et la préparation de rapports seront harmonisées avec l'architecture des activités de programme et mettront l'accent sur la mesure du rendement et la collecte de données.
Ressources humaines	Nouvelle	RS 1	En tant que nouvelle agence, PAC est en train de se doter de capacités dans les domaines spécifiques nécessaires à l'administration des règlements ainsi que des processus et systèmes qui l'aideront à assumer ce rôle. La principale capacité a été établie, mais à mesure que l'Agence évoluera, elle devra attirer des ressources additionnelles qualifiées dans des domaines spécialisés tels que la protection des renseignements personnels, la maintenance des systèmes, l'inspection, la délivrance d'autorisations, les communications, etc.
Gestion des risques	Nouvelle	RS 1	Afin de gérer ses principaux risques, l'Agence est en train de mettre sur pied un cadre global et provisoire de gestion des risques. Cela comprend l'élaboration et l'application d'un processus continu de surveillance, de préparation de rapports et de mise à jour du cadre de gestion des risques. Ce dernier sera examiné et mis à jour une fois que les règlements entreront en vigueur.

Tableau Aperçu

Résultat stratégique: Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens à l'égard des risques associés à la procréation assistée.	
Indicateur de rendement	Cibles
<p>À mesure que les règlements entrent en vigueur, élaborer des lignes directrices opérationnelles pour administrer la Loi sur la procréation assistée et ses règlements associés.</p>	<p>Avant que les règlements n'entrent en vigueur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser le travail de base nécessaire pour mettre en œuvre un cadre d'autorisation pour les activités réglementées et constituer un registre de renseignements personnels sur la santé</li> <li>- Élaborer une stratégie d'inspection afin de garantir la conformité à la Loi sur la procréation assistée et à ses règlements</li> <li>- Élaborer et mettre en œuvre progressivement une stratégie de sensibilisation des intervenants et un plan de diffusion d'information</li> </ul>

Activité de programme	Résultats attendus	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Dépenses projetées (en millions \$)			
Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire pour les technologies de procréation assistée	Un cadre d'autorisation et d'inspection efficace et efficient.  Des intervenants bien informés et engagés.	4,2	4,2	4,2	Des Canadiens en santé
Information sur la santé et gestion des connaissances sur les technologies de procréation assistée	Un registre de renseignements personnels sur la santé intégré à un éventuel réseau de surveillance de la procréation assistée.  Les responsables des politiques, les professionnels de la santé, patients et les enfants issus de la procréation assistée et chercheurs ainsi que le public canadien ont accès à l'information sur la procréation assistée.	2,6	2,6	2,6	Des Canadiens en santé
Services internes	Prestation de services de qualité, efficaces sur le plan des coûts et opportuns à l'appui des activités de programme 1 et 2	3,7	3,7	3,7	Des Canadiens en santé
Total pour le RS 1		10,5	10,5	10,5	



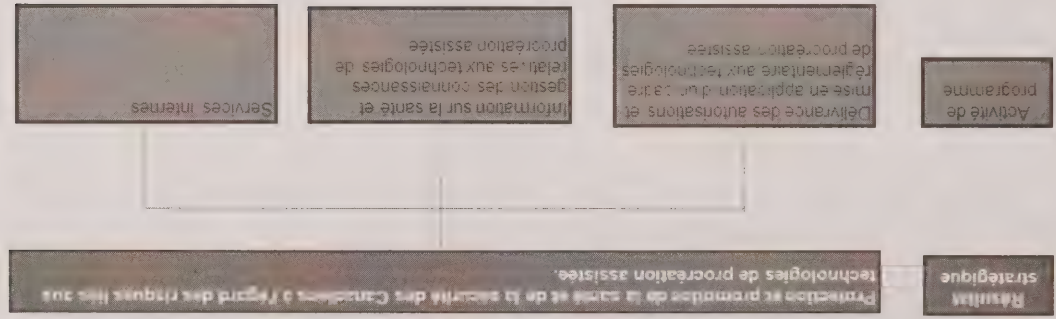
## Résultat stratégique

Pour procéder efficacement à la réalisation de son mandat, l'Agence vise à obtenir le résultat stratégique suivant :

Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens à l'égard des risques liés aux technologies de procréation assistée.

## Architecture des activités de programme

Le diagramme ci-dessous illustre le cadre complet d'activités de programme de Procréation assistée Canada, lequel résume la progression de l'Agence vers ce résultat stratégique et y contribue.



## 1.2 Résumé de la planification

### Ressources financières

Ressources financières	2009-2010	2010-2011	2011-2012
(en millions \$)	10,5	10,5	10,5

Le tableau ci-dessus résume les dépenses totales prévues pour Procréation assistée Canada au cours des trois prochains exercices financiers.

### Ressources humaines

Ressources humaines	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Équivalents temps plein (ETP)	44	44	44

Le tableau ci-dessus résume les ressources humaines totales prévues pour Procréation assistée Canada au cours des trois prochains exercices financiers.



# Section I – Aperçu de l'Agence

## 1.1 Information sommaire

### Raison d'être

Procréation assistée Canada (PAC) a été constituée en vertu de la *Loi sur la procréation assistée*. Cette loi vise à protéger et à promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des personnes qui utilisent les technologies de procréation assistée ou qui en sont nées. Elle interdit en outre des méthodes inacceptables comme le clonage humain, la sélection du sexe ou la commercialisation des capacités de reproduction humaine et impose des contrôles à la recherche en matière de procréation assistée. L'Agence est responsable de la délivrance et de l'examen des autorisations, de l'établissement et de la gestion d'un registre de renseignements sur la santé et d'un système de surveillance de la santé ainsi que de la réalisation d'inspections et d'activités visant à vérifier et à assurer la conformité relativement aux activités réglementées en vertu de la Loi. L'Agence est également un centre d'expertise et d'information sur la procréation assistée pour les responsables des politiques, les professionnels de la santé et les Canadiens.

### Responsabilités

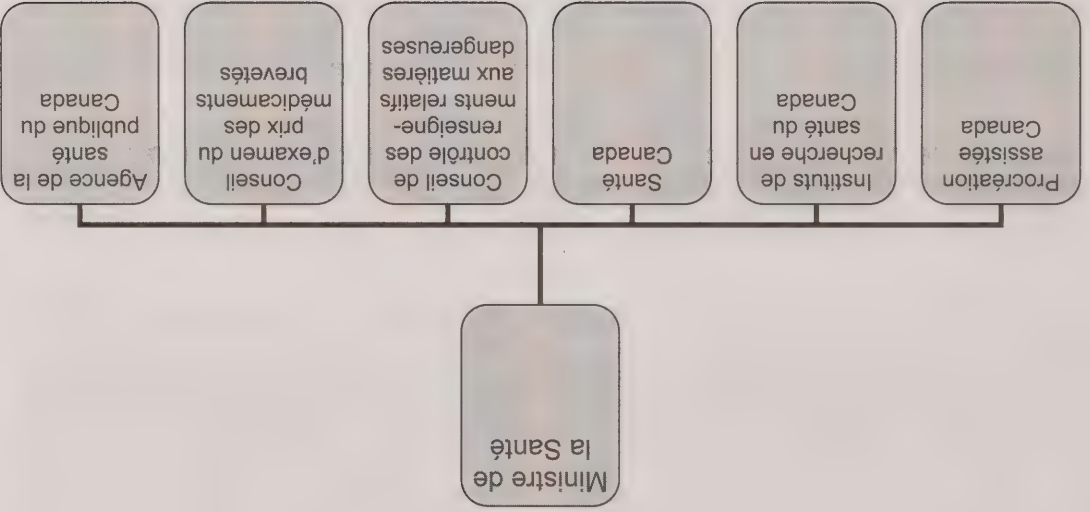
Procréation assistée Canada (PAC) est l'agence de réglementation fédérale chargée de protéger et de promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des personnes qui utilisent les technologies de procréation assistée ou qui en sont nées. PAC a également la responsabilité de favoriser un environnement dans lequel on applique des principes éthiques à toutes les questions liées à la procréation assistée, tout en rendant possible des progrès scientifiques qui profitent aux Canadiens.

Le mandat et les responsabilités de PAC sont stipulés dans la *Loi sur la procréation assistée*. Ses principales responsabilités comprennent :

- Mettre en œuvre et administrer un cadre d'autorisation pour les activités réglementées, y compris les procédures de procréation assistée et la recherche connexe;
- Elaborer une stratégie d'inspection qui assurera la conformité à la *Loi sur la procréation assistée* et à ses règlements;
- Créer et maintenir un registre national de renseignements personnels sur la santé lié à la procréation assistée, qui pourra devenir un élément clé d'une stratégie plus globale de surveillance de la santé liée au domaine;
- Devenir un centre d'expertise sur la procréation assistée en recueillant et en diffusant de l'information publique;
- Communiquer avec les intervenants et les engager relativement aux questions de procréation assistée;
- Fournir des conseils au ministre de la Santé sur les questions de procréation assistée.

# Aperçu du portefeuille de la Santé

La ministre de la Santé a pour responsabilité le maintien et l'amélioration de la santé des Canadiens. Elle est appuyée dans ces efforts par le portefeuille de la Santé, qui est composé de Santé Canada, de l'Agence de la santé publique du Canada, des Instituts de recherche en santé du Canada, du Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses, du Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés et de Procréation assistée Canada. Chaque membre du Portefeuille prépare son propre Rapport sur les plans et les priorités.



# Message de la présidente



Je suis fière des progrès remarquables réalisés par notre équipe dévouée au cours de la brève période qui a suivi le début des activités de Procréation assistée Canada (PAC), en février 2007. Ces réussites sont en majeure partie le résultat du dur labeur de notre organisation ainsi que de l'énergie et de l'enthousiasme de nouvelles recrues de talent que nous avons ajoutées à notre liste au cours de l'an dernier. Nous devons féliciter également nos intervenants, qui ont partagé leurs points de vue et leurs idées au moment où nous établissons les systèmes et processus nécessaires à l'application des règlements une fois qu'ils entreront en vigueur.

Dès le début, nous avons reconnu qu'il fallait travailler avec les collectivités que nous desservons pour comprendre leurs besoins et leurs préoccupations et pour aider l'Agence à établir le régime de réglementation de façon ouverte, transparente, sensible et respectueuse. Nous avons également toujours considéré l'importance et l'avantage de la collaboration pour la progression vers l'atteinte des buts communs.

Notre engagement auprès des intervenants a mis en évidence le caractère crucial du rôle de l'Agence : protéger la santé, la sécurité, la dignité et les droits des individus qui recourent aux technologies de procréation et des enfants qui en sont issus.

La procréation assistée a des conséquences profondes non seulement pour les familles directement touchées par ces techniques, mais aussi pour toute la société. Reconnaissons ce principe, nous continuerons au cours des prochaines années à approcher nos intervenants et tous les Canadiens, à les sensibiliser aux exigences de la *Loi sur la procréation assistée* et aux responsabilités réglementaires qui en découlent et qui nous incombent. PAC fournira de l'information au public en utilisant divers outils de diffusion d'information, en particulier le site Web.

Nous tenterons d'obtenir les commentaires de nos intervenants au sujet de l'application des règlements et d'identifier les domaines de préoccupation mutuelle où la collaboration peut mener aux progrès et à la résolution des problèmes. L'Agence continuera à répondre aux préoccupations portées à son attention concernant les infractions possibles à la Loi et à prendre les mesures appropriées pour assurer la conformité. PAC collaborera également avec le milieu médical et d'autres intervenants pour cerner des stratégies qui permettront de tenir compte des préoccupations touchant les répercussions des techniques de procréation assistée (TPA) et des naissances multiples, en plus de maintenir et renforcer ses liens avec la collective internationale des TPA.

J'ai confiance que nous continuerons à consolider nos réalisations et à renforcer notre capacité au cours des trois prochaines années durant lesquelles nous poursuivrons l'établissement de PAC.

D'Elainor Willson, présidente  
Procréation assistée Canada

# Message de la ministre

J'ai le plaisir de présenter le Rapport sur les plans et les priorités de Procréation assistée Canada (PAC) pour 2009-2010, lequel met en évidence les progrès réalisés par l'Agence pour garantir que les dons de vie rendus possibles par l'utilisation des technologies de procréation aient lieu de manière sûre, saine et digne.

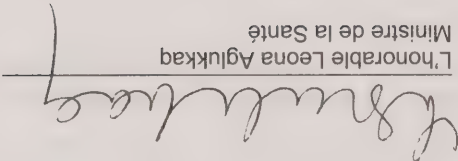


PAC a été créée pour protéger et promouvoir les droits et intérêts des Canadiens qui utilisent les technologies de procréation assistée ou qui en sont nés et pour favoriser l'application de principes éthiques dans le cadre de l'utilisation et du développement de ces technologies. Outre qu'elle est l'Agence fédérale de réglementation chargée de superviser les activités liées à la procréation assistée et à la recherche connexe, PAC est également un centre d'expertise et un carrefour d'information sur la procréation assistée pour les responsables des politiques, les professionnels de la santé et les Canadiens.

PAC a réussi de grandes réalisations au cours de sa brève existence. En effet, l'Agence s'occupe activement d'établir les systèmes et processus nécessaires pour protéger la santé et la sécurité des Canadiens qui ont recours aux techniques de procréation afin de bâtir leur famille. Elle continue de créer des réseaux, de concert avec des intervenants clés en matière de procréation assistée, tant à l'échelle du pays que dans le monde entier. PAC consulte un large éventail d'intervenants et collabore avec eux pour accroître la participation de tous les Canadiens ayant un intérêt dans cette question et leur donner l'occasion de s'exprimer.

Le travail de PAC est essentiel aux milliers de Canadiens de tous les coins du pays qui ont besoin d'aide pour avoir les enfants qu'ils désirent.

Je suis heureuse de présenter le Rapport sur les plans et les priorités de PAC pour 2009-2010, dans lequel les plans à mettre en œuvre pour réaliser cet important travail sont mis en évidence. L'Agence agira sur plusieurs fronts de façon à remplir le mandat de PAC, qui consiste à protéger la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiens qui bâtissent leur famille grâce aux techniques de procréation assistée.

  
L'honorable Leona Aglukkaq  
Ministre de la Santé





# Table des matières

1	Message de la ministre .....
2	Message de la présidente .....
3	Aperçu du portefeuille de la Santé .....

4	Section I – Aperçu de l'Agence .....
4	1.1 Information sommaire .....
4	Raison d'être .....
4	Responsabilités .....
5	Résultat stratégique .....
5	Architecture des activités de programme .....
5	1.2 Résumé de la planification .....
5	Ressources financières .....
5	Ressources humaines .....
6	Tableau Aperçu .....
7	Contribution des priorités aux résultats stratégiques .....
8	Analyse des risques .....
8	Profil des dépenses .....
10	Postes votes et postes législatifs .....

11	Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique .....
11	2.1 Résultat stratégique .....
11	2.1.1 Activité de programme : Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire aux technologies de procréation assistée .....
12	Résumé de l'activité de programme .....
12	Points saillants de la planification .....
13	Avantages pour les Canadiens .....
13	2.1.2 Activité de programme : Information sur la santé et gestion des connaissances relatives aux technologies de procréation assistée .....
14	Résumé de l'activité de programme .....
14	Points saillants de la planification .....
15	Avantages pour les Canadiens .....
15	2.1.3 Activité de programme : Services internes .....
15	Résumé de l'activité de programme .....
16	Points saillants de la planification .....



**Procréation assistée Canada**

**Budget des dépenses 2009-2010**

**Partie III : Rapport sur les plans  
et les priorités**



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

### Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2010-III-124  
ISBN : 978-0-660-63826-3



## Procréation assistée Canada

Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Atlantic Canada Opportunities Agency

2009-10  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

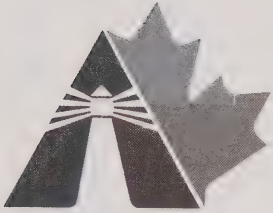
This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-81  
ISBN: 978-0-660-63797-6





Atlantic Canada Opportunities Agency

## **2009-2010 Estimates**

### **Part III – Report on Plans and Priorities**



# Minister's Message

The Government of Canada is committed to creating an environment where all Canadians have every opportunity for continued prosperity, regardless of where they live. That is why our government remains steadfast in its support of the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA).

The Agency remains central in our government's agenda to provide concrete, realistic and made-in-Canada solutions to the economic challenges our country is facing. For more than 20 years, ACOA has been a consistent and effective champion of economic growth, and of greater productivity and innovation in Atlantic Canada. The Agency has a strong record of delivering programs that enhance the competitiveness of Atlantic Canadian businesses and the sustainability and quality of life in our communities.



We will continue to build on this success. As the federal department responsible for economic development in the region, ACOA works hard to understand the needs and reality of Atlantic Canada. It has the ability to bring the right partners to the table to make things happen for the region.

I am confident that ACOA will remain an integral partner in building and strengthening the economy of Atlantic Canada.

It gives me great pleasure to present the annual *Report on Plans and Priorities* for ACOA, outlining the Agency's main initiatives, priorities and expected outcomes for the upcoming year.

A handwritten signature in dark ink, reading "MacKay". The signature is written in a cursive style with a large, sweeping initial "M".

---

The Honourable Peter G. MacKay  
Minister of National Defence and  
Minister for the Atlantic Gateway

# Minister of State's Message

From its inception in 1987, ACOA has moved with the times, remaining flexible and responsive. It has recognized where the gaps exist in our regional economy, and has brought the right partners together to address those gaps – to help businesses grow and communities seize new economic opportunities.

At this time of extraordinary global economic challenge and uncertainty, ACOA plays a key role in our government's plan to create opportunities for Canadians. The Agency will continue to provide relevant and strategic support to Atlantic Canadians, as they work to find and capitalize on the opportunities presented by a highly competitive global economy.



The *Report on Plans and Priorities* outlines how the Agency's programs will help to increase opportunity for economic development in Canada's four Atlantic provinces. ACOA will continue to work within its economic development programs to focus on enterprise development, community development, and policy, advocacy and coordination.

In this regard, ACOA will support the start-up and expansion of small and medium-sized businesses in the region, and foster greater trade and investment prospects. The Agency will work with communities across Atlantic Canada to help them strengthen their local infrastructure and diversify their economies. ACOA will also support more innovation and research and development opportunities, and encourage the commercialization of home-grown technologies.

The Agency will continue to champion the region's interests, and mobilize regional stakeholders, including provincial governments, business leaders and universities, to work together on strategic solutions that will help the region compete in a global economy.

As Minister of State for ACOA, I look forward to working with business and community leaders across Atlantic Canada to help foster a growing, competitive and strong economy.

A handwritten signature in black ink, reading "Keith Ashfield". The signature is written in a cursive, flowing style.

The Honourable Keith Ashfield  
Minister of State  
(Atlantic Canada Opportunities Agency)



# Table of Contents

<b>MINISTER'S MESSAGE .....</b>	<b>I</b>
<b>MINISTER OF STATE'S MESSAGE.....</b>	<b>II</b>
<b>SECTION 1: AGENCY OVERVIEW .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Summary Information .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Raison d'être .....	1
1.1.2 Responsibilities .....	1
1.1.3 Strategic Outcome and Program Activity Architecture.....	2
1.1.4 A New PAA for 2009-2010 and Beyond .....	3
<b>1.2 Planning Summary .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Financial and Human Resources .....	4
1.2.2 Contribution of Priorities to Strategic Outcome .....	5
<b>1.3 Risks and Challenges .....</b>	<b>6</b>
1.3.1 ACOA's Response to the Changing Economic Landscape .....	6
1.3.2 ACOA's Key Risks.....	9
<b>1.4 Expenditure Profile .....</b>	<b>11</b>
1.4.1 2009-2010 Planned Spending by Program Activity.....	12
1.4.2 Voted and Statutory Items.....	12
<b>SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Strategic Outcome - A competitive Atlantic Canadian economy .....</b>	<b>13</b>
2.1.1 Program Activity: Enterprise Development .....	15
2.1.2 Program Activity: Community Development .....	17
2.1.3 Program Activity: Policy, Advocacy and Coordination .....	20
2.1.4 Internal Services.....	22
<b>SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Supplementary Information Tables .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Other Items of Interest.....</b>	<b>23</b>



# Section 1: Agency Overview

## 1.1 Summary Information

### 1.1.1 Raison d'être

The Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) works to create opportunities for economic growth in Atlantic Canada by helping businesses become more competitive, innovative and productive, by working with communities to develop and diversify local economies, and by championing the strengths of Atlantic Canada in partnership with Atlantic Canadians. It plays an important role in developing and supporting policies and programs that strengthen the region's economy. This work addresses the Agency's mandate "... to increase opportunity for economic development in Atlantic Canada and, more particularly, to enhance the growth of earned incomes and employment opportunities in that region." (Part I of the *Government Organization Act, Atlantic Canada 1987*, R.S., c G-5-7, also known as the *Atlantic Canada Opportunities Agency Act*)

### 1.1.2 Responsibilities

Established in 1987, ACOA is the department responsible for the federal government's economic development efforts in the provinces of New Brunswick, Prince Edward Island, Nova Scotia, and Newfoundland and Labrador.

ACOA's head office is in Moncton, New Brunswick. The Agency has 36 regional and field offices in cities and towns across the four Atlantic provinces. These are led by regional vice-presidents located in each provincial capital, who are responsible for the delivery of ACOA programs. Through its Ottawa office, ACOA ensures that Atlantic Canada's interests are reflected in both the policies and programs developed by other departments and agencies of the federal government.

Although the Agency's policies and programs have changed<sup>1</sup> since its inception, the overall goal of ACOA has always been to help the Atlantic region realize its full economic potential in terms of productivity, competitiveness and growth.

ACOA capitalizes on regional strengths by using a balanced approach to tackle economic development challenges facing Atlantic Canada. This is achieved by identifying and addressing structural weaknesses in the economy, helping communities and businesses to overcome barriers, and finding new opportunities for growth. It is also within this context that ACOA is committed to helping the region make the transition to a more innovative, productive and competitive economy.

---

<sup>1</sup> ACOA has adapted its business programs to focus less on support for the acquisition of capital assets and more on the assets associated with productivity – innovation, marketing, international trade and human resource development. This change in policy emphasis led ultimately to the development of the Atlantic Investment Partnership (AIP), a major five-year initiative launched in 2000 and renewed in 2005. The AIP has made major investments in innovation, community economic development, trade and investment, and entrepreneurship and business skills development. The Agency ensures that a wide variety of [business development tools and resources](#)<sup>2</sup> are available to Atlantic Canadian entrepreneurs throughout all stages of the business life cycle – from the time they are considering setting up a new business, to the time they are planning for growth and expansion.

### 1.1.3 Strategic Outcome and Program Activity Architecture

The Program Activity Architecture (PAA) diagram below illustrates ACOA's framework of program activities and program sub-activities. This structure allows the Agency to effectively pursue its mandate and contribute to its strategic outcome of a competitive Atlantic Canadian economy. It reflects the results of policy research and analysis; periodic review of program effectiveness; ongoing dialogue with stakeholders in the region; and the priorities and directions of the Government of Canada.

Strategic Outcome	Program Activities	Program Sub-activities
A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Enterprise Development (1.1)	Innovation (1.1.1)
		Entrepreneurship and Business Skills Development (1.1.2)
		Trade (1.1.3)
		Investment (1.1.4)
		Financing Continuum (1.1.5)
	Community Development (1.2)	Community Mobilization (1.2.1)
		Community-based Business Development (1.2.2)
		Community Investment (1.2.3)
		Infrastructure Programming (1.2.4)
	Policy, Advocacy and Coordination (1.3)	Policy (1.3.1)
		Advocacy (1.3.2)
		Coordination (1.3.3)
	Internal Services (1.4)	Governance and Management Support (1.4.1)
		Resource Management Services (1.4.2)
		Asset Management Services (1.4.3)



# 1.1.4 A New PAA for 2009-2010 and Beyond

In May 2008 ACOA sought and received Treasury Board approval to amend its PAA. The new PAA provides for improved efficiency, reflects relevance, and concisely articulates the long-term and enduring benefit of the Agency’s programming to Canadians. It allows for more efficient performance measurement, while keeping the strategic focus and usefulness in allocating and managing resources and reporting the Agency’s performance.

The most significant change is the revision to one strategic outcome supported by three program activities, as compared to last year’s PAA with three strategic outcomes supported by seven program activities. Further streamlining of the PAA has reduced the program sub-activities by approximately half. While the scope of the Agency’s activities has not changed, the new PAA provides more streamlined information to parliamentarians and Canadians on spending and results. A crosswalk to the sub-activity level may be found on ACOA’s website at <http://www.acoa-apeco.gc.ca/English/publications/FactSheetsAndBrochures/Pages/home.aspx>.

Old PAA 2008-2009	New PAA 2009-2010
Strategic Outcome(s)	
1. Competitive and sustainable Atlantic enterprises, with emphasis on those of small and medium size	1. A competitive Atlantic Canadian economy
2. Dynamic and sustainable communities for Atlantic Canada	
3. Policies and programs that strengthen the Atlantic economy	
Program Activities	
1.1 Fostering the development of institutions and enterprises, with emphasis on those of small and medium size	1.1 Enterprise Development
2.1 Fostering the economic development of Atlantic communities	1.2 Community Development
2.2 Special Adjustment Measures	1.3 Policy, Advocacy and Coordination
2.3 Infrastructure Programming	
3.1 Policy	
3.2 Advocacy	
3.3 Coordination	

## 1.2 Planning Summary

### 1.2.1 Financial and Human Resources

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Financial Resources <sup>2</sup>	\$338.3 million	\$292.3 million	\$291.4 million
Human Resources <sup>3</sup>	715 FTEs	700 FTEs	700 FTEs

#### Strategic Outcome: A competitive Atlantic Canadian economy.

##### Performance Indicators

Increase in Atlantic GDP for every dollar of ACOA expenditure in direct support of business

##### Target

Five-year Target: (2008-2009 through 2012-2013)  
\$4 to \$5

Program Activity <sup>4</sup>	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)			Alignment with Government of Canada Outcomes
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Enterprise Development <sup>5</sup>	194.6	200.7	157.6	157.5	Strong Economic Growth
Community Development	98.3	91.6	88.8	88.1	
Policy, Advocacy and Coordination	12.1	11.1	11.1	11.1	
Internal Services	37.6	34.9	34.8	34.7	
<b>Total Planned Spending<sup>6</sup></b>	<b>342.6</b>	<b>338.3</b>	<b>292.3</b>	<b>291.4</b>	

To obtain further information, click on "Government of Canada Outcomes", or visit [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dc/gpubs/mrrsp-psgrr/wgf-cp-eng.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dc/gpubs/mrrsp-psgrr/wgf-cp-eng.asp)

<sup>2</sup> Amounts do not reflect Budget 2009 announcements.

<sup>3</sup> The change in full time equivalents (FTEs) from 715 in 2009-2010 to 700 in 2010-2011 is due to the sunsetting of operating funds for infrastructure programming. However, the Agency expects to acquire additional operating funds under the Building Canada Fund.

<sup>4</sup> For descriptions of ACOA's program activities, please refer to the publication *2009-2010 Estimates Parts I and II, The Government Expense Plan and The Main Estimates* online at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20092010/p2-eng.asp>.

<sup>5</sup> \$41 million in 2010-2011 and 2011-2012 and ongoing annual funding approval in Budget 2005, pending approval by Treasury Board of reference level adjustment.

<sup>6</sup> Please refer to the expenditure profile on page 11 for an explanation of changes in total planned spending over this period.

## 1.2.2 Contribution of Priorities to Strategic Outcome

In the table below, all priorities link to ACOA's strategic outcome of a competitive Atlantic Canadian economy, and all priorities have been previously committed (within the previous two fiscal years).

### Operational Priorities:

Productivity	Foster improved <b>productivity in Atlantic Canadian companies</b> through measures such as <b>research and development</b> , acquiring <b>advanced technologies</b> , and investing in <b>business skills development</b> . To this end, the Agency will use existing programming to increase focus in these areas, particularly in sectors that are strategically important to the long-term success of the Atlantic region.
Innovation and commercialization	<b>Foster improved commercialization of innovative technologies</b> , to increase productivity and competitiveness. The Agency will increase focus in this area to identify and pursue commercialization opportunities within the Agency's portfolio.
Trade and Atlantic Gateway	Building on past successes in trade, ACOA will reposition its efforts, <b>aligning them with the Government of Canada's Global Commerce Strategy and the related Americas Strategy, and will engage in activities that capitalize to a greater extent on emerging markets</b> such as India. <b>Continued coordination efforts to ensure that Atlantic Canada is well poised to benefit from the Atlantic Gateway</b> , which offers significant opportunities for long-term economic expansion in the Atlantic region.
Balanced approach in rural/urban development	Budget 2009 Canada's Economic Action Plan will make significant investments in support of industries and communities impacted by the current international economic crisis. In collaboration with other levels of government, ACOA will ensure timely and effective delivery of federal funds, maximizing the economic impact of federal initiatives while maintaining the appropriate balance between rural and urban needs.

### Management Priorities:

Public service renewal and business/human resources integration	The Agency will support and focus on the four areas as enumerated in the 15th Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, focusing on integrated planning, recruitment, employee development and enabling infrastructure. ACOA, led by its deputy minister, will be engaged in a multi-year effort to deliver on those public sector renewal commitments.
Internal Services	Internal services enable public programs, as well as other internal services, to operate more efficiently and effectively. ACOA will sustain its commitment to build and maintain management excellence and strong governance consistent with the Management Accountability Framework. The Agency will continue to work on the integration of performance information into decision-making so the Agency can respond to the governance and accountability agenda of the Government of Canada.
Risk management	ACOA has established an integrated risk management function, with a primary objective of promoting the integration of risk issues in the corporate planning process. ACOA will continue to anticipate risks that could jeopardize the achievement of the objectives related to the implementation of Agency plans.

## 1.3 Risks and Challenges

### 1.3.1 ACOA's Response to the Changing Economic Landscape

ACOA operates within the changing economic landscape of Atlantic Canada. The Agency's broad-based approach to regional economic development addresses the underlying structural challenges in the economy and the risks they present.

Being proactive in identifying opportunities requires the Agency to assess external economic factors and risks that can affect departmental plans and priorities or the delivery of its programs and services.

ACOA is positioned to deliver on the government's agenda for a return to economic growth. In line with priorities identified in the Speech from the Throne, *Advantage Canada*, and the comprehensive plan to stimulate the Canadian economy as outlined in Budget 2009, ACOA will help secure jobs and expand trade in Atlantic Canada. The Agency will encourage companies in the region's manufacturing, technology and traditional sectors to innovate, acquire new equipment, enhance business skills, and market their products abroad. ACOA will complement its ongoing efforts in community development with measures to help communities in the region mitigate the short-term impacts of restructuring, particularly in more traditional resource-based industries. The Agency will also continue to support investments in key infrastructure through initiatives such as the Building Canada plan and the Community Adjustment Fund; in the region's research facilities; and in measures that will contribute to the expansion of the Atlantic Gateway.

The following provides an overview of Atlantic Canada's economic outlook, challenges and opportunities. Further information on the region's economy in 2008 is detailed in Section 3.2 of this report.

#### **Economic Outlook**

The current international financial crisis has heightened uncertainty in financial markets and the global economy. Worldwide economic growth has slowed abruptly, and a global recession is expected. The United States has been in a recession since December 2007, and is in one of the longest downturns since the Great Depression of the 1930s. Since that time, only two of the ten downturns lasted as long as a full year.

The Atlantic economy currently faces some major short-term challenges, all of which stem from the external environment. The economic slowdown in the United States and other key economies is dampening demand for most of the region's non-energy exports. Ongoing global financial market dislocations have resulted in a significant loss of personal wealth and much tighter credit conditions.

The outlook for the Atlantic economy is highly uncertain, and depends crucially on developments in the global economy and international financial markets. The key downside risks to the economic outlook are external, and stem from the possibility of a more severe downturn in



the U.S. economy and protracted weakness in emerging-market economies. For that reason, economic conditions in the region are expected to remain below potential in 2009. A reduction in commodity prices will further impact the Atlantic Canadian economy, especially the outlook for the region's manufacturing and resource sectors. However, the construction sector should continue to perform well in the coming year, as activity on several major projects currently underway in the region offsets a weaker housing sector.

Weak economic conditions have already resulted in the postponement of some planned energy projects, as well as the shutdown of some existing forestry, mining and manufacturing facilities. Financial institutions have been tightening business credit, which is also likely to impact business lending in the region.

Lower consumer demand in the United States has also reduced the prices of certain luxury food items such as lobster products, affecting the profitability of the fishing industry in Atlantic Canada. Negatively impacted in past years by the strong Canadian dollar and high fuel prices, the tourism industry in the region will likely continue to struggle next year.

In the services sector, Atlantic companies providing financial, information technology and other business support services to U.S. clients are at risk of being negatively affected by cutbacks at American financial institutions and other corporations.

## **Economic Challenges, Risks and Opportunities**

Recent economic uncertainty will continue to have an adverse impact on each Atlantic province. In Nova Scotia, recent plant closures and lay-offs are blamed on weak market conditions in the U.S., the province's primary export market. Traditional sectors such as fishing, forestry, wood products and tourism are particularly vulnerable. The development of new sectors, including financial services, information technology and life sciences bodes well for long-term job creation; however, labour shortages loom as the population ages. In the face of the global economic downturn, ACOA's Nova Scotia office, through the Productivity Improvements Initiative, is working with local companies and economic development partners to improve manufacturing productivity with an objective of helping those companies sustain and grow.

New Brunswick companies are also facing uncertainty brought on by global economic volatility, weakened export markets and increased regional demand for skilled labour. ACOA's New Brunswick office will also be placing a strong focus on productivity for companies to navigate these challenges, take on new risks and emerge as stronger, more competitive enterprises. Major capital investments, growing knowledge-based industries, and the opportunity to transform and modernize traditional sectors present solid long-term growth potential for the province. ACOA will assist and encourage small and medium-sized enterprises (SMEs) to take advantage of these opportunities by strengthening their positioning in local and global supply chains, improving commercialization outcomes, and diversifying operations in traditional sectors.

Prince Edward Island's main challenges will be to achieve economic diversification through cluster development in the bio-resource, aerospace, information and communications technology, tourism, and wind energy sectors. Primary resource-related industries will face difficult export market

conditions, including lower pricing and lack of demand. The provincial path to prosperity will focus on investment in people, innovation and strategic infrastructure, which is well aligned with the ongoing priorities of the Agency in the areas of population, innovation and skills training for increased productivity and competitiveness. In P.E.I., ACOA will invest in world-class infrastructure to improve the flow of people, goods and services, including research facilities and sustainable initiatives at the local level.

The Newfoundland and Labrador economy has expanded over 50% in real terms in a decade; employment levels are much improved; and the province's population has shown its first annual increase in 16 years. Yet, rural areas are still experiencing weakness due to a continued dependency on resource-based industries such as forestry and fishing, and they continue to suffer population losses while the larger centres in the province are growing. As well, the province is currently experiencing labour market shortages in a range of sectors, due to factors such as retirements, skills deficits, wage rate gaps and worker mobility.

A reduction in commodity prices and difficulties in securing financing, due to the global credit crisis and tightened lending restrictions worldwide, may change the timing of some major capital projects which are forecast to go ahead in the short or medium term. These include the Hebron oil development, the White Rose field expansion, Iron Ore Company of Canada's mine expansion, the Lower Churchill project, and the construction of Vale Inco's nickel processing facility in Long Harbour. These projects represent planned capital spending of more than \$24 billion, and delays in their development could have a significant effect on the province's economic performance. Given this complex economic environment, achieving tangible results will be challenging. ACOA's Newfoundland and Labrador office will seek to invest its support in specific opportunities such as ocean industries, aerospace and defence, and oil and gas supplier development.

In 2009-2010, ACOA will continue to work directly with communities, businesses and other partners in all four Atlantic provinces to strengthen their decision-making capacity and aid in the diversification of local economies through the promotion of:

- competitive and sustainable Atlantic enterprises, especially small and medium-sized enterprises (SMEs);
- dynamic and sustainable communities; and
- policies and programs that strengthen the Atlantic economy.

ACOA will continue to be the region's primary instrument for delivering federal economic development programs, including measures announced in Budget 2009. In responding to the challenges and opportunities faced by the region, the Agency will ensure that its economic development approach reflects the federal government's economic priorities. Along with the four Atlantic provincial governments and other federal departments, ACOA will remain a key player in the coordination and development of the Atlantic Gateway, facilitating trade flows leading to increased economic opportunities in Atlantic Canada and North America's east coast.

In order to ensure that firms based in Atlantic Canada remain competitive in global markets, the Agency will continue to support a range of productivity improvements in SMEs through technology adoption, private sector R&D and the commercialization of new technologies by means of funding tools such as the Business Development Program and the Atlantic Innovation Fund.

# 1.3.2 ACOA’s Key Risks

In April 2001 the Treasury Board of Canada Secretariat developed the Integrated Risk Management Framework (IRMF), aimed at strengthening risk management practices within the Public Service. The IRMF was designed as an essential cornerstone, delivering on commitments toward citizen focus, values, results, and responsible spending as set out in the Government of Canada’s management framework *Results for Canadians*. The main component of the IRMF is the Corporate Risk Profile (CRP). The CRP takes stock of the organization’s operating environment and its capacity to mitigate key high-level risks linked to achievement of corporate objectives.

These high-level risks, or key risks, represent those operational or program areas where, if comprehensive mitigation is not taken, the Agency would be significantly impeded in its ability to achieve its strategic objectives.

The key risks are developed through an internal independent review with senior management, and an analysis of related documentation and information. They are approved by ACOA’s Executive Committee, and are monitored constantly to ensure implementation of appropriate mitigation measures.

Key Risk	Risk Mitigation Measures	Linkage to PAA <sup>7</sup>
<b>Information Management Risk</b> The risk that senior management is not provided with the timely, relevant information and data necessary to be informed of the financial and program health of the organization, thereby adversely affecting the support necessary for making effective decisions at the corporate or portfolio level.	Identify the categories of information/data required by senior management, e.g. legal; finance; human resource; program.  Identify the essential information for each category.  Identify sources of information/data.  Determine whether the information/data should be presented by itself, or include comparisons or trend information.  Install a system of updating senior management needs for information/data.  Identify senior manager responsible for function.  Provide report to senior management on a monthly basis.	Internal Services  Policy, Advocacy and Coordination  Community Development  Enterprise Development

<sup>7</sup> Linkage to program activity or program sub-activity

Key Risk	Risk Mitigation Measures	Linkage to PAA <sup>7</sup>
<p><b>Cost of Doing Business Risk</b></p> <p>Risk that the cost of doing business escalates and represents an increasing portion of the Agency's budget, adversely affecting operational efficiency and leading to budgetary pressures for programming.</p>	<p>The Agency will undertake initiatives that identify ACOA's core program and administration responsibilities and the associated costs. In addition, the Agency will create relevant financial and intellectual models and thresholds, as well as have a challenge process for threshold increases in operating budgets and changes to the mix of operating budgets.</p>	<p>Internal Services – Finance</p>
<p><b>People Management Risk</b></p> <p>The risk that ACOA's talent agenda (leadership, recruitment, training, promotion, work/life balance, competencies) does not adequately sustain the necessary workforce required to carry out the Agency's mandate in the future, and that the Agency experiences a significant loss of corporate memory and has difficulties implementing change management.</p>	<p>The Agency will identify current and anticipated gaps in the talent agenda, and develop a comprehensive plan with targets for timely implementation. This strategy includes mitigation actions, such as the development of employee career and learning plans, as well as adoption of a proactive approach to Public Service Renewal.</p>	<p>Internal Services – Human Resources</p>
<p><b>Reputational Risk</b></p> <p>Risk may materialize when the negative publicity triggered by certain internal or external events, whether accurate or not, compromises the Agency's reputation capital (brand), and results in a loss of credibility for the Agency.</p>	<p>ACOA will emphasize the development and application of proactive communications strategies to convey information about the Agency's activities and accomplishments to both internal and external stakeholders. As part of its strategy, the Agency will continue to enhance a values and ethics culture, and provide rapid response to external enquiries, among other actions.</p>	<p>Policy, Advocacy and Coordination</p>



## 1.4 Expenditure Profile

The forecast and planned spending amounts by program activity are provided in section 1.2.1 of this report<sup>8</sup>.

Planned spending of \$338.3 million in 2009-2010, compared to the 2008-2009 forecast spending of \$342.6 million, represents a total decrease of \$4.3 million from the previous year. This results from a number of normal business practices and procedures, including:

- \$2.6 million through sunseting of funding for Canada Business;
- \$1.7 million in human resource expenses related to employee benefits and costs;
- \$3.6 million decrease from what was available in 2008-2009 through the operating budget carry forward; and
- \$3.6 million as an increase for the Official Languages Action Plan.

The Agency's planned spending is at approximately the same levels for the following two fiscal years, specifically \$292.3 million in 2010-2011 and \$291.4 million in 2011-2012. The majority of the \$46-million difference in funding available to ACOA, compared to the 2009-2010 planned spending of \$338.3 million, relates to the sunseting of funding for certain programs and initiatives, for which the Agency will be seeking renewal.

- \$30 million relates to funding received for the Atlantic Investment Partnership — Round II.
- \$2.1 million relates to funding for the Community Futures Program.

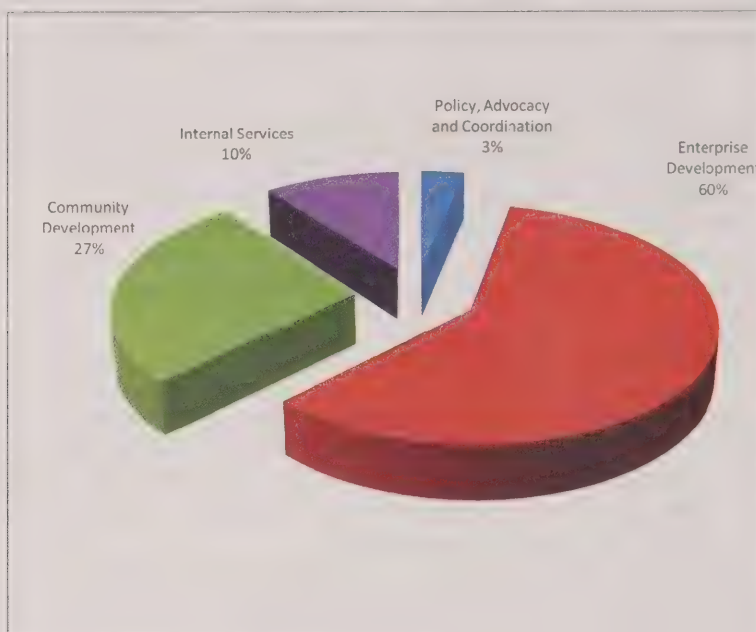
Other key adjustments include:

- \$11.1 million related to the collection of repayable contributions;
- \$2-million decrease in requirements under the Business Development Program; and
- \$0.8 million related to operational funding for the delivery of infrastructure programming.

---

<sup>8</sup> Amounts do not reflect Budget 2009 announcements.

### 1.4.1 2009-2010 Planned Spending by Program Activity



### 1.4.2 Voted and Statutory Items

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-2009 Main Estimates (\$ millions)	2009-2010 Main Estimates (\$ millions)
1	Operating expenditures	81.9	79.6
5	Grants and contributions	238.3	245.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	8.0	7.6
	<b>Total</b>	<b>328.2</b>	<b>332.4</b>

# Section 2: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

## 2.1 Strategic Outcome - A competitive Atlantic Canadian economy

Indicator:	Five-year Target: (2008-2009 to 2012-2013)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Increase in Atlantic GDP for every dollar of ACOA expenditure in direct support of business</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• \$4 to \$5</li></ul>

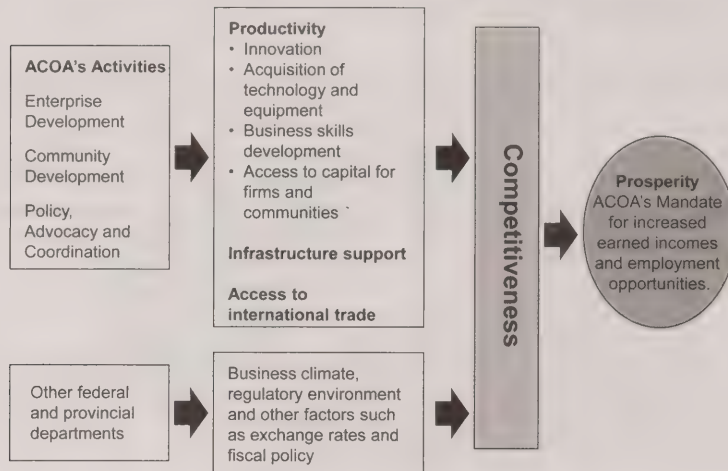
**Performance Measurement Strategy:** Measuring the impact on income and employment in Atlantic Canada is a long-term, multi-dimensional undertaking. Thus, the Agency will report results every five years, based on analysis of data from Statistics Canada and internal systems, using econometric modelling. This indicator is currently under revision and could be adjusted at a later date.

ACOA aims to achieve a competitive Atlantic economy for the long-term benefit of Atlantic Canadians. A competitive region will produce higher levels of income for its citizens, and will grow faster over the medium to long run. By having a competitive Atlantic Canadian economy, opportunities for economic development in the region are increased, specifically through the growth of earned incomes and employment opportunities for Atlantic Canadians.

Competitiveness is the set of institutions, policies, and factors that determine the capacity of firms to sell their products globally. Productivity is an important determinant of competitiveness, and according to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) productivity is the most important source of long-term prosperity for a region. Productivity, defined as the efficiency with which resources are used in the economy, is a key measure of how well small and medium-sized enterprises (SMEs) in Atlantic Canada are performing when compared to those in other regions of the country and elsewhere around the world. Competitiveness and productivity are critical factors that allow companies and communities to adapt to changing market conditions.

Consequently, ACOA focuses its efforts on improving competitiveness in three key areas: productivity, international trade, and infrastructure support. To increase the performance of Atlantic SMEs, the Agency targets key productivity drivers, including innovation, the acquisition of technology and equipment, business skills development, and access to capital for firms and communities. ACOA also focuses on trade and investment to increase export capabilities and encourage international trade, and plays a strategic role in supporting community infrastructure required for economic development. By focusing on the three pillars of competitiveness, the Agency, along with its many partners, is able to link its regional economic development priorities to its goal of a competitive Atlantic economy.

## Productivity, Competitiveness and the ACOA Mandate



The three program activities – Enterprise Development; Community Development; and Policy, Advocacy and Coordination – combine to tackle the Agency’s strategic outcome of a competitive Atlantic economy. By emphasizing productivity, the Agency’s various activities and programs are directed at helping Atlantic Canada prosper and compete on a global scale.



## 2.1.1 Program Activity: Enterprise Development

A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Enterprise Development (1.1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation (1.1.1)</li> <li>• Entrepreneurship and Business Skills Development (1.1.2)</li> <li>• Trade (1.1.3)</li> <li>• Investment (1.1.4)</li> <li>• Financing Continuum (1.1.5)</li> </ul>
--	---------------------------------	--

**Expected Results:** Improved growth and competitiveness of Atlantic SMEs

**Indicators:**

- Survival rate of ACOA-assisted firms
- Number of new business start-ups that have received funding from ACOA to help them become established

**Annual Targets: (2009-2010)**

- 1 to 2 times higher than comparable firms
- 43

For detailed information on any of these program sub-activities, please click on the link [http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/RPP\\_2009-2010.aspx](http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/RPP_2009-2010.aspx)

**Performance Measurement Strategy:** Analysis of data from Statistics Canada and internal systems data. The analysis is carried out by comparing "ACOA clients" to "comparable firms" — those that are of similar age, size, sector and geographic region, but have not received a direct monetary contribution from the Agency.

Financial Resources <sup>9</sup> (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012	2009-2010	2010-2011	2011-2012
200.7	157.6	157.5 <sup>10</sup>	206	206	206

### Program Activity Summary

Considering the current economic downturn, ACOA will continue to bolster its competitiveness agenda by working in partnership with Atlantic Canadian enterprises, stakeholders, industry and institutions to improve the growth and productivity of Atlantic Canada's economy, leading to increased competitiveness, earned incomes and job creation.

ACOA works to improve the region's capacity for economic growth through a variety of strategically-focused mechanisms, including assisting enterprises (with particular emphasis on small and medium-sized ones) to help them start, expand or modernize their businesses, and establish and expand their export activities; partnering with universities and other institutions to increase the region's research and development capacity, commercialization and productivity; and promoting and participating in the region's transition to the knowledge economy.

<sup>9</sup> Budget 2009 continues funding for Canada Business in 2009-2010 and 2010-2011 at \$2.6 million annually, similar to levels in previous years.

<sup>10</sup> Decrease in planned spending from 2009-2010 to 2010-2011 is due to the sunseting of funding for the Atlantic Investment Partnership — Round II, and an adjustment related to the collections of repayable contributions.

## Planning Highlights

In 2009-2010, the Agency will use its resources and programs to bring increased focus to improving productivity of Atlantic Canadian companies. Areas such as research and development, acquiring advanced technologies, and investing in the development of entrepreneurial business skills training and managerial skills will continue to be actively promoted and supported.

An area of economic potential rests with the pursuit of commercialization opportunities within ACOA's portfolio. The Agency will implement actions designed to improve the commercialization of the innovative technologies that are being developed by its clients.

In the areas of trade and investment, ACOA will align its efforts with the Government of Canada's Global Commerce Strategy and the related Americas Strategy, and engage in activities that capitalize to a greater extent on emerging markets, such as India. The Agency will encourage the development of the Atlantic Gateway, as this presents a strategically important initiative for long-term economic expansion throughout region.

## Benefits for Canadians

ACOA strives to apply its limited resources to areas that offer the greatest potential impacts. Given the mandate of the Agency, ACOA focuses on Atlantic enterprises that are of small and medium size, because they have proven to have the most significant and sustained impact on job creation in Atlantic Canada<sup>11</sup>. By adopting a balanced rural/urban approach in helping SMEs to become more innovative, productive and competitive, the Agency assists all regions of Atlantic Canada to become stronger, thereby facilitating their increased contributions to the national economy.

---

<sup>11</sup> *The State of Small Business and Entrepreneurship, Atlantic Canada 2005*, Atlantic Canada Opportunities Agency (2005). In the 1990s, 70% of the jobs created by new firms in Atlantic Canada were attributed to small businesses.

## 2.1.2 Program Activity: Community Development

A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Community Development (1.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Community Mobilization (1.2.1)</li> <li>Community-based Business Development (1.2.2)</li> <li>Community Investment (1.2.3)</li> <li>Infrastructure Programming (1.2.4)</li> </ul>
--	--------------------------------	--

**Expected Results:** Dynamic and sustainable communities for Atlantic Canada

**Indicators:**

- Increased capacity in community decision-making, planning and delivery
- Number of new business start-ups that have received funding from CBDCs
- Number of businesses that have received funding from CBDCs to stabilize or expand operations

**Annual Targets: (2009-2010)**

- Evidence of impact, resulting from evaluations, and supported by data
- 919
- 894

For detailed information on any of these program sub-activities, please click on the link [http://www.acoa-apec.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/RP\\_P\\_2009-2010.aspx](http://www.acoa-apec.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/RP_P_2009-2010.aspx)

**Performance Measurement Strategy:** Analysis of CBDC report data, internal systems data, and evaluation reports, when available

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources <sup>12</sup> (FTEs)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012	2009-2010	2010-2011	2011-2012
91.6	88.8	88.1	96	81	81

### Program Activity Summary

The Atlantic economy is built on the region's many geographic, linguistic and cultural communities. From small remote villages to larger urban centres, the opportunities and challenges vary significantly. ACOA recognizes the importance of these communities in an economic development framework, and supports their efforts to assume full responsibility for their own economic development. ACOA believes that effective community development is a bottom-up process, and that many communities require help to develop the tools, resources and initiatives that support individual and unique strategic development. This kind of development requires a flexible approach, based on the particular realities of the communities being targeted. Working in close co-operation with communities and community-led organizations involved in economic development planning and mobilization efforts, ACOA provides strategic funding that enables communities to strengthen their economic base and increase prosperity for their citizens.

<sup>12</sup> The change in the level of human resources from 96 FTEs in 2009-2010 to 81 FTEs in 2010-2011 is related to the sunsetting of operating funds available for the delivery of infrastructure programming. However, any increase in volume of work resulting from new funding allocations in Budget 2009, or additional operating funds from acting as a federal delivery partner for infrastructure programming, may mean a reallocation of FTE's to this activity. Further details will be provided in upcoming estimates documents.

ACOA uses its various programs, in particular the Business Development Program, Innovative Communities Fund, and the Community Futures Program, to stimulate community economies. In addition, ACOA works with [Infrastructure Canada](#)<sup>(3)</sup>, and the provinces to oversee/ensure the flow of federal funds allocated to each region through the various federal/provincial infrastructure funding streams. These programs serve to provide significant economic stimulus, while at the same time ensuring the maintenance of quality public infrastructure and services, which are essential building blocks to the future economic well-being of communities. These investments are a key in laying a foundation for addressing the region's productivity and competitiveness issues.

## **Planning Highlights**

In 2009-2010 ACOA will continue to pursue strategies that support opportunities of the region's rural and urban areas, by investing in initiatives that provide solid value for investment, while at the same time addressing local, community-based priorities. ACOA will accomplish this working directly with communities, as well as through a network of community development organizations including Community Business Development Corporations (CBDCs), Regional Economic Development Organizations (REDOs), the Aboriginal Business Services Network, and others.

In the current uncertain economic climate, the availability of access to capital to stimulate the economy is of concern. In response, ACOA will continue its work with the 41 CBDCs across Atlantic Canada that provide important access to capital to small businesses in rural communities. In addition, ACOA plans to work closely with federal and provincial partners and municipalities to ensure that infrastructure investments deliver maximum benefits to the region in a timely fashion.

A series of measures announced in Budget 2009 will be pivotal in helping Atlantic Canada face the global economic challenges and position the region for future prosperity, including support for struggling industries, accelerated investments in the region's infrastructure, and various measures to aid small business. ACOA has existing programming tools and well-established delivery networks which will assist with implementation of new initiatives.

## **Benefits for Canadians**

ACOA aims to help communities build their capacity and confidence in order to identify and coordinate the implementation of priorities for economic development in their region. Through collaboration with other stakeholders, these efforts strive to create and capitalize on economic opportunities to build self-sustaining, economically viable communities. As well, strategic infrastructure that supports community development and economic growth can be a catalyst for a community to grow and prosper.



Recently completed independent evaluations<sup>13</sup> of ACOA community development programming confirm that this type of assistance contributes to the capacity and readiness of communities to develop and carry out community economic development initiatives. These reviews also conclude that programming is relevant to the needs of communities across Atlantic Canada. ACOA believes that, through its community-based initiatives, it is providing appropriate and targeted responses to the unique and challenging economic circumstances throughout Atlantic Canada.

The outlook for the Atlantic economy is highly uncertain, and depends crucially on developments in the global economy and international financial markets. The key downside risks to the economic outlook are external, and stem from the possibility of a more severe downturn in the U.S. economy and protracted weakness in emerging-market economies. Overall, Budget 2009 includes a number of important measures that will help create the conditions for Atlantic Canadian families, businesses and communities to weather this global recession.

---

<sup>13</sup> Summative Evaluation of the Strategic Communities Investment Fund, Final Evaluation Report, prepared for ACOA by Performance Management Network Inc., March 17, 2008.

## 2.1.3 Program Activity: Policy, Advocacy and Coordination

A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Policy, Advocacy and Coordination (1.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policy (1.3.1)</li> <li>Advocacy (1.3.2)</li> <li>Coordination (1.3.3)</li> </ul>
---	---	--

For detailed information on any of these program sub-activities, please click on the link [http://www.aco.apec.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/RPP\\_2009-2010.aspx](http://www.aco.apec.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/RPP_2009-2010.aspx)

**Expected Results:** Policies and programs that strengthen the Atlantic economy.

**Indicator:**

**Annual Target: (2009-2010)**

- Atlantic regional economic policies and programs that respond to regional development opportunities
- Continued government support to Agency priorities, collaboration with other federal departments, and engagement with other partners in Atlantic Canada in areas that will contribute to increasing the competitiveness of Atlantic Canada's economy

**Performance Measurement Strategy:** Analysis of information from ACOA's Policy Network and key informant surveys, evaluations and qualitative reviews, as well as indicators from the federal government's budget speech, Speech from the Throne, and decisions by central agencies

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012	2009-2010	2010-2011	2011-2012
11.1	11.1	11.1	99	99	99

### Program Activity Summary

ACOA's Policy, Advocacy and Coordination (PAC) program activity is central to identifying and effectively responding to opportunities and challenges facing the regional economy. PAC provides intelligence, analysis and well-grounded advice on a broad range of issues and topics, and informs and supports decision-making by the Agency and the minister. PAC helps carry the Agency's agenda forward, and ensure that ACOA remains relevant and responsive to the opportunities and challenges in Atlantic Canada. PAC offers strategic, researched policy positions that reflect the region's potential; influences national policies and programs that affect Atlantic Canada's development and interests; and coordinates other policies and programs within the region to form integrated approaches to development.

### Planning Highlights

In 2009-2010 ACOA will develop policy advice and research, provide economic and fiscal analyses, and engage stakeholders. The Agency's policy and research work will focus on the Atlantic Gateway and international trade; skills development; regional productivity and competitiveness; natural resources; and rural/urban issues. ACOA will continue to prepare and

distribute regular reports on the region's economic situation. The Agency will continue to support Canada's lead representative on the Organisation for Economic Co-operation and Development's Territorial Development Policy Committee, and will engage with the private sector and academia through entities such as the Atlantic Canada Opportunities Board, Atlantica, and Metropolis. In addition, the policy function will offer support and analysis throughout the process that will be required to renew ACOA's programs by March 2010, and other strategic activities that could occur during the fiscal year, as well as pursuing its collaborative work with provincial and federal partners in the Atlantic Population Strategy.

ACOA will continue efforts to ensure that Atlantic Canada's needs are reflected in federal policies, programs and regulations. The Agency's advocacy function aims to advance Atlantic interests in national policy and program development so that government initiatives are responsive to the needs of the region. A core consideration for ACOA advocacy activities in 2009-2010 will be to seek out ways federal initiatives can assist Atlantic Canada in facing the current global economic challenges. The advocacy focus will be on accelerated infrastructure and the Atlantic Gateway; aerospace and defence industries' bolstering of the Atlantic Canada economy through federal IRB policy advocacy; federal facilitation of Atlantic Canada's energy potential; as well as increased emphasis on the future commercialization needs of Atlantic Canadian businesses in federal science and technology investments.

ACOA will play its coordination role in federal-provincial initiatives by participating in the Senior Officials Committee and the Regional Officials Committee for the Atlantic Gateway. The Agency will collaborate with the provinces on issues such as tourism, skills development, climate change, and renewable energy. The Regional Federal Councils will address an array of topics relevant to the region, including Public Service Renewal, official languages, and emergency and risk management. ACOA will also work collaboratively with other regional development agencies to ensure a coordinated approach to regional development issues such as innovation, infrastructure, community development, skills development, trade, immigration, and sustainable development.

## **Benefits for Canadians**

The PAC program activity assists the Agency in aligning itself with federal government priorities. PAC efforts in areas relating to the Atlantic Gateway, human capital development, urban and rural issues, the competitiveness of businesses, and the overall economic expansion of the region will benefit Atlantic Canadians, as well as the country as a whole. Through PAC, ACOA continues its collaborative efforts with other government partners and various stakeholders to ensure the Agency has an approach that corresponds to opportunities and challenges facing businesses in the region.

During the upcoming year, ACOA will ensure that government initiatives are responsive to the challenges and opportunities of the Atlantic Canadian economy. ACOA will continue its PAC procurement advocacy efforts that over the past five years have helped secure over \$1.5 billion in industrial and regional benefit commitments for Atlantic Canadian firms, and have helped contribute to a strong and thriving aerospace and defence industry in the region. ACOA will also

advocate for the interests of Atlantic Canada in other key horizontal or sectoral files to make government initiatives more responsive to the needs of Atlantic Canadians.

In 2009-2010, ACOA's PAC program activity will assist the region in facing challenges affecting Atlantic Canada's overall economic vitality. Demographic trends and an increasingly uncertain economy will drive ACOA and its partners to move forward on initiatives related to promoting Atlantic Canada as a business destination, the attraction of new businesses, and the undertaking of new research.

## 2.1.4 Internal Services

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012	2009-2010	2010-2011	2011-2012
34.9	34.8	34.7	314	314	314

### Program Activity Summary

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are management and oversight services, communications services, legal services, human resources management services, financial management services, information management services, information technology services, real property services, materiel services, acquisition services, and travel and other administrative services. Internal Services includes only those activities and resources that apply across an organization, and not those provided specifically to a program.



## Section 3: Supplementary Information

### 3.1 Supplementary Information Tables

The following tables are located on the Treasury Board Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/index-eng.asp>:

- Details of Transfer Payment Programs
- Evaluations
- Green Procurement
- Horizontal Initiatives
- Internal Audits
- Sources of Respendable and Non-respendable Revenue
- Sustainable Development Strategy

### 3.2 Other Items of Interest

Information on ACOA's organizational structure is available on the Agency's website at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/WhoWeAre/OurPeople/Pages/home.aspx>.

The following additional information is available on ACOA's website at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/home.aspx>.

- BDP Repayable Contributions Portfolio
- Atlantic Canada's Economy and Provincial Economic Profiles
- Information on all sub-activities of ACOA's Program Activity Architecture
  - Innovation
  - Entrepreneurship and Business Skills Development
  - Trade
  - Investment
  - Financing Continuum
  - Community Mobilization
  - Community-based Business Development
  - Community Investment
  - Infrastructure Programming
  - Policy
  - Advocacy
  - Coordination









## Section 3 : Renseignements supplémentaires

### 3.1 Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux suivants se trouvent sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/index-fra.asp>.

- Détails sur les programmes de paiements de transfert
- Évaluations
- Achats écologiques
- Initiatives horizontales
- Vérifications internes
- Sources des revenus disponibles et non disponibles
- Stratégie de développement durable

### 3.2 Autres sujets d'intérêt

Des renseignements sur la structure organisationnelle de l'APECA se trouvent sur le site Web de l'Agence à <http://www.acoa-apeca.gc.ca/Francais/Quinoussommes/Nosresponsables/Pages/Home.aspx?ProgramID=>.

L'information supplémentaire suivante se trouve sur le site Web de l'APECA à <http://www.acoa-apeca.gc.ca/Francais/publications/Rapportspartenementaires/Pages/Home.aspx?ProgramID=>.

- Programme de développement des entreprises – Portefeuille des contributions remboursables
- Économie du Canada atlantique et profils économiques des provinces

- Renseignements sur toutes les sous-activités de l'Architecture d'activités de programmes de l'APECA

- Innovation
- Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires
- Commerce
- Investissement
- Continuum de financement
- Mobilisation des collectivités
- Développement des entreprises dans les collectivités
- Investissement dans les collectivités
- Programme d'infrastructure
- Politiques
- Défense des intérêts
- Coordination

## 2.1.4 Services internes

Ressources financières (en millions de dollars)		Ressources humaines (en ETP)	
2009-2010	34,9	2009-2010	314
2010-2011	34,8	2010-2011	314
2011-2012	34,7	2011-2012	314

### Résumé de l'activité de programme

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrées de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont : services de gestion et de surveillance, services de communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les Services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'échelle d'une organisation et non celles fournies uniquement à un programme.

L'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination aide l'Agence à harmoniser ses activités avec les priorités du gouvernement fédéral. Les activités dans les domaines liés à la Porte d'entrée de l'Atlantique, au développement du capital humain, aux questions rurales et urbaines, à la capacité concurrentielle des entreprises et à l'expansion économique globale de la région offriront des avantages aux habitants de la région de l'Atlantique et à l'ensemble du pays. En exerçant ces activités, l'Agence continue à collaborer avec d'autres partenaires gouvernementaux et divers intervenants pour veiller à ce que sa démarche cadre avec les occasions qui se présentent aux entreprises de la région et avec les défis auxquels elles font face.

Au cours de la prochaine année, l'APECA veillera à ce que les initiatives gouvernementales soient adaptées aux défis et aux occasions de l'économie du Canada atlantique. L'Agence continuera d'exercer ses activités de Politiques, défense des intérêts et coordination qui, au cours des cinq dernières années, ont permis d'obtenir des engagements de plus de 1,5 milliard de dollars en retombées industrielles et régionales pour les entreprises de la région et de contribuer à l'épanouissement des industries de l'aérospatiale et de la défense dans la région. L'APECA plaidera également les intérêts du Canada atlantique dans d'autres dossiers horizontaux ou sectoriels prioritaires afin que les nouvelles initiatives gouvernementales tiennent mieux compte des besoins de la population de la région.

En 2009-2010, cette activité de programme de l'APECA aidera la région à composer avec les défis qui ont une incidence sur sa vitalité économique globale. Les tendances démographiques et l'incertitude croissante en ce qui concerne l'économie inciteront l'APECA et ses partenaires à mettre en œuvre des initiatives visant la promotion du Canada atlantique en tant que destination d'affaires, l'attraction de nouvelles entreprises et le lancement de nouvelles recherches.

En 2009-2010, l'APÉCA effectuera des recherches et fournira des conseils stratégiques, fera des analyses de l'économie et de la fiscalité et mobilisera des intervenants. Le travail d'élaboration de politiques et de recherche de l'Agence sera axé sur la Porte d'entrée de l'Atlantique et le commerce international, le perfectionnement des compétences, la productivité et la compétitivité de la région, les ressources naturelles ainsi que les questions liées aux milieux ruraux et urbains. L'APÉCA continuera d'établir et de diffuser régulièrement des rapports sur la situation économique de la région. Elle continuera à soutenir le principal représentant du Canada au Comité des politiques du développement territorial de l'Organisation de coopération et de développement économique et s'engagera avec le secteur privé et le milieu universitaire, par l'intermédiaire d'entités comme le Conseil de promotion économique du Canada atlantique, à mener à bien des initiatives comme Atlantica et Metropolis. De plus, la fonction d'élaboration de politiques apportera son appui et permettra d'effectuer des analyses tout au long du processus nécessaire pour renouveler les programmes de l'APÉCA d'ici mars 2010, et d'accomplir d'autres activités stratégiques pouvant survenir au cours de l'exercice tout en poursuivant son travail de collaboration avec ses partenaires provinciaux et fédéraux dans le cadre de la Stratégie démographique de l'Atlantique.

L'APÉCA continuera à veiller à ce que les politiques, les programmes et les règlements fédéraux tiennent compte des besoins du Canada atlantique. Les activités de défense des intérêts de l'Agence ont pour but de promouvoir les intérêts de la région au moment de l'élaboration des politiques et des programmes nationaux pour faire en sorte que les initiatives gouvernementales répondent aux besoins de la région. Un aspect fondamental des activités de défense des intérêts qui seront menées par l'APÉCA en 2009-2010 consistera à trouver des façons dont les initiatives fédérales peuvent aider le Canada atlantique à composer avec les défis économiques actuels qu'affronte le monde entier. Ces activités seront axées sur le développement accéléré de l'infrastructure, la Porte d'entrée de l'Atlantique, les industries de la défense et de l'aérospatiale qui stimuleront l'économie du Canada atlantique en faisant appel à la politique fédérale sur les retombées industrielles et régionales, la promotion du potentiel en matière d'énergie de la région de l'Atlantique faite par le gouvernement fédéral ainsi que l'accent accru sur les besoins futurs des entreprises du Canada atlantique en matière de commercialisation dans le contexte des investissements fédéraux dans la science et la technologie.

L'APÉCA veillera à la coordination des initiatives fédérales et provinciales en participant au Comité de hauts fonctionnaires et au Comité des responsables régionaux pour la Porte d'entrée de l'Atlantique. L'Agence collaborera avec les provinces en ce qui concerne des dossiers comme le tourisme, le perfectionnement des compétences, le changement climatique et l'énergie renouvelable. Les conseils fédéraux régionaux examineront une gamme de questions qui touchent la région, notamment le renouvellement de la fonction publique, les langues officielles ainsi que la gestion des urgences et des risques. De plus, l'APÉCA collaborera avec d'autres organismes régionaux de développement pour veiller à l'adoption d'une démarche coordonnée en ce qui concerne des questions liées au développement régional comme l'innovation, l'infrastructure, le développement des collectivités, le perfectionnement des compétences, le commerce, l'immigration et le développement durable.



## 2.1.3 Activité de programme : Politiques, défense des intérêts et coordination

Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)	Politiques, défense des intérêts et coordination (1.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques (1.3.1)</li> <li>• Défense des intérêts (1.3.2)</li> <li>• Coordination (1.3.3)</li> </ul>
--	---	--

**Résultats attendus :** Politiques et programmes qui visent à renforcer l'économie de la région de l'Atlantique

**Objectif annuel (2009-2010) :**

- Des politiques et des programmes économiques qui tiennent compte des possibilités de développement au Canada atlantique
- Soutien continu du gouvernement à l'égard des priorités de l'Agence, collaboration avec d'autres ministères fédéraux et participation avec d'autres partenaires du Canada atlantique dans des domaines qui contribueront à accroître la capacité concurrentielle de l'économie du Canada atlantique

**Stratégie de mesure du rendement :** Analyse de l'information provenant du réseau des politiques de l'APÉCA et des enquêtes auprès des répondants clés, des évaluations et des examens qualitatifs, des indicateurs énoncés dans le discours du budget et le discours du Trône ainsi que des décisions prises par les organismes centraux.

### Résumé de l'activité de programme

Ressources financières (en millions de dollars)	Ressources humaines (en ETP)
2009-2010	2010-2011
11,1	99
2010-2011	2011-2012
11,1	99
2011-2012	2012-2013
11,1	99

L'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination de l'APÉCA est essentielle pour préciser les occasions et les défis propres à l'économie régionale et pour y donner suite efficacement. Elle offre des renseignements, des analyses et des conseils bien fondés sur un éventail de questions et de sujets et permet d'appuyer la prise de décisions éclairées par l'Agence et le ministre. Elle aide l'Agence à remplir son mandat et à faire en sorte que l'APÉCA demeure pertinente et sensibilisée aux occasions et aux défis qui se présentent au Canada atlantique. Cette activité de programme offre des positions de principe stratégiques fondées sur des recherches qui tiennent compte des possibilités de la région, garantit l'influence sur les politiques et les programmes nationaux qui concernent le développement et les intérêts du Canada atlantique et favorise la coordination d'autres politiques et programmes fédéraux dans la région pour constituer des démarches intégrées liées au développement.

Des évaluations indépendantes récentes<sup>13</sup> des programmes de développement des collectivités de l'APECA confirment que ce type d'aide contribue au renforcement de la capacité et à la préparation des collectivités pour ce qui est d'élaborer et de mettre en œuvre des initiatives de développement économique. Selon ces évaluations, les programmes répondent aux besoins des collectivités du Canada atlantique. L'APECA croit que, grâce à ses initiatives communautaires, elle répond de façon appropriée et ciblée aux circonstances économiques uniques et difficiles au Canada atlantique.

Les perspectives économiques au Canada atlantique sont très incertaines et sont fortement tributaires de la situation économique mondiale et des marchés financiers internationaux. Les principaux risques sont d'origine extérieure, c'est-à-dire qu'ils sont liés à la possibilité d'une aggravation du ralentissement de l'économie américaine et d'une prolongation de la faiblesse des économies des marchés en émergence. Dans l'ensemble, le budget de 2009 comprend diverses mesures importantes visant à créer les conditions qui permettront aux familles, aux entreprises et aux collectivités du Canada atlantique de mieux traverser cette récession mondiale.

---

<sup>13</sup> Évaluation sommative du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités, rapport final préparé pour l'APECA par Performance Network Inc., le 17 mars 2008.

L'APECA vise à aider les collectivités à renforcer leurs capacités et leur confiance en vue de déterminer les priorités pour le développement économique dans la région et d'en coordonner la mise en œuvre. Ces efforts, qui sont appuyés par la collaboration avec les autres intervenants, visent à créer des possibilités économiques et à en tirer parti pour bâtir des collectivités autosuffisantes et viables. De plus, l'infrastructure stratégique qui appuie le développement des collectivités et la croissance économique peut être un catalyseur pour la croissance et la prospérité d'une collectivité.

## Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Une série de mesures annoncées dans le budget de 2009 sont déterminantes pour le Canada atlantique, au moment où il doit affronter les difficultés économiques mondiales et assurer sa prospérité future. Il s'agit notamment du soutien des entreprises en difficulté, des investissements rapides dans l'infrastructure de la région et de diverses mesures de soutien des petites entreprises. L'APECA dispose d'outils de programmes et de réseaux bien établis pour appuyer la mise en œuvre de nouvelles mesures.

Compte tenu du climat économique incertain actuel, l'accès au capital pour stimuler l'économie préoccupe. À cet effet, l'APECA poursuivra son travail auprès des 41 CBDC du Canada atlantique qui offrent un important accès au capital aux petites entreprises des collectivités rurales. De plus, l'Agence prévoit travailler en étroite collaboration avec ses partenaires fédéraux et provinciaux ainsi qu'avec les municipalités afin de veiller à ce que les investissements en infrastructure offrent le maximum d'avantages à la région, en temps opportun.

En 2009-2010, l'APECA continuera à mettre en œuvre des stratégies favorisant les possibilités dans les secteurs ruraux et urbains de la région en investissant dans des initiatives qui permettront d'obtenir une bonne valeur tout en tenant compte des priorités des collectivités. L'APECA travaillera directement avec les collectivités ainsi que par l'intermédiaire d'un réseau d'organismes de développement communautaires, notamment les corporations au bénéfice du développement des collectivités (CBDC), les organismes de développement économique régional (ODER) et le Réseau de services aux entreprises autochtones.

## Points saillants de la planification

L'APECA fait appel à ses divers programmes, particulièrement le Programme de développement des entreprises, le Fonds des collectivités innovatrices et le Programme de développement des collectivités pour stimuler les économies des collectivités. De plus, l'Agence travaille avec l'Infrastructure Canada<sup>3</sup> et les provinces pour veiller à la bonne circulation des fonds fédéraux affectés à chaque région par l'intermédiaire des diverses voies de financement fédéral-provincial en infrastructure. Ces programmes agissent comme un stimulus économique considérable tout en assurant le maintien d'une infrastructure et de services publics de qualité, lesquels sont essentiels à la création d'une base solide pour s'attaquer aux questions de productivité et de compétitivité dans la région.

de mobilisation, l'APECA fournit des fonds stratégiques afin d'aider les collectivités à consolider leur assise économique et à accroître la prospérité de leurs citoyens.

12 La réduction de l'effectif de 96 ETP en 2009-2010 à 81 ETP en 2010-2011 est attribuable à l'élimination graduelle des fonds de fonctionnement consacrés à l'exécution des programmes d'infrastructures. Néanmoins, toute augmentation du volume de travail découlant des nouvelles affectations dans le budget de 2009, ou provenant de fonds de fonctionnement supplémentaires liés à des partenariats fédéraux pour l'exécution de programmes d'infrastructures, peut entraîner une réaffectation de ressources à cette activité. Des précisions seront fournies dans les documents budgétaires à venir.

L'économie de la région de l'Atlantique est fondée sur la diversité géographique, linguistique et culturelle de ses collectivités. Les occasions et les défis varient considérablement selon qu'on se trouve dans un petit village éloigné ou dans un grand centre urbain. L'APÉCA reconnaît le rôle important de ces collectivités au chapitre du développement économique et appuie leurs efforts visant à assumer la pleine responsabilité de leur développement économique. Elle croit qu'un développement efficace des collectivités est un processus ascendant, et que plusieurs collectivités ont besoin d'aide pour élaborer les outils, les ressources et les mesures qui appuient le développement stratégique unique et individuel. Pour ce genre de développement, il est donc nécessaire d'adopter une approche souple qui tient compte des réalités des différentes collectivités ciblées. En collaboration étroite avec les collectivités et les organismes communautaires qui participent à la planification du développement économique et aux efforts

### Résumé de l'activité de programme

Ressources financières (en millions de dollars)	Ressources humaines <sup>12</sup> (en ETP)
2009-2010	2010-2011
91,6	81
88,8	81
88,1	96
2011-2012	2009-2010
81	81

**Stratégie de mesure du rendement :** Analyse des données figurant dans les rapports des CBD, des données des systèmes internes et des rapports d'évaluation, lorsqu'ils sont disponibles.

- Augmentation de la capacité des collectivités en ce qui concerne la prise de décisions, la planification et l'exécution
- Preuve de l'incidence découlant des évaluations et appuyée par des données
- Nombre de nouvelles entreprises mises sur pied qui ont reçu l'aide financière de CBD
- Nombre de nouvelles entreprises ayant reçu des fonds des CBD pour contribuer à leur stabilisation ou les aider à élargir leurs activités

#### Objectifs annuels (2009-2010) :

**Résultats attendus :** Dynamisme et viabilité des collectivités du Canada atlantique

Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)	Développement des collectivités (1.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation des collectivités (1.2.1)</li> <li>• Développement des entreprises dans les collectivités (1.2.2)</li> <li>• Investissement dans les collectivités (1.2.3)</li> <li>• Programme d'infrastructure (1.2.4)</li> </ul>
---	---------------------------------------	---

## 2.1.2 Activité de programme : Développement des collectivités

~ Pour obtenir des renseignements détaillés sur l'une de ces sous-activités de programme, cliquez sur le lien suivant : [http://www.apca-apeca.gc.ca/fr/Rangai/spublications/Rapportspandemenaires/Pages/RPP\\_2009-2010.aspx](http://www.apca-apeca.gc.ca/fr/Rangai/spublications/Rapportspandemenaires/Pages/RPP_2009-2010.aspx)



<sup>11</sup> *État de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat dans la région de l'Atlantique – 2005*. Agence de promotion économique du Canada atlantique. Au cours des années 1990, 70 pour cent des nouveaux emplois au Canada atlantique ont été créés par des petites entreprises.

L'Agence s'efforce d'affecter ses ressources limitées aux domaines qui présentent les plus grandes retombées éventuelles. Compte tenu de son mandat, l'APECA cible les entreprises régionales de petite et moyenne taille, car elles ont produit les retombées les plus importantes et les plus durables en matière de création d'emplois au Canada atlantique<sup>11</sup>. En adoptant une approche équilibrée en milieu rural et en milieu urbain pour permettre aux PME d'être plus novatrices, productives et concurrentielles, l'Agence aide toutes les régions du Canada atlantique à consolider leur situation, favorisant ainsi leur contribution accrue à l'économie nationale.

## Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Dans les domaines du commerce et de l'investissement, l'APECA harmonisera ses efforts avec la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement du Canada et la Stratégie pour les Amériques connexe. De plus, elle participera à des activités qui permettent de tirer davantage parti des nouveaux marchés émergents, comme celui de l'Inde. L'Agence encouragera le développement de la Porte d'entrée de l'Atlantique, car il s'agit d'une initiative importante sur le plan stratégique pour l'expansion économique à long terme dans la région.

La poursuite des possibilités de commercialisation dans le portefeuille de l'APECA est un domaine qui présente des perspectives économiques. L'Agence mettra en œuvre des mesures pour améliorer la commercialisation de technologies novatrices qui sont mises au point par ses clients.

## Points saillants de la planification

En 2009-2010, l'Agence se servira de ses ressources et de ses programmes pour mettre davantage l'accent sur l'amélioration de la productivité des entreprises du Canada atlantique. Elle continuera de promouvoir activement et d'appuyer la recherche-développement, l'acquisition des technologies de pointe ainsi que les investissements dans le perfectionnement des compétences en affaires et en gestion.

région, la commercialisation et la productivité, et elle favorise la transition vers l'économie du savoir en plus d'y participer.

## 2.1.1 Activité de programme : Développement des entreprises

<p>Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)</p>	<p>Développement des entreprises (1.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation (1.1.1)</li> <li>• Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires (1.1.2)</li> <li>• Commerce (1.1.3)</li> <li>• Investissement (1.1.4)</li> <li>• Continuum de financement (1.1.5)</li> </ul>
--	--	--

**Résultats attendus :** Amélioration de la croissance et du caractère concurrentiel des PME de la région de l'Atlantique

**Indicateurs :**

- Taux de survie des entreprises ayant obtenu de l'aide de l'APÉCA
- Nombre de nouvelles entreprises ayant reçu des fonds de l'APÉCA pour contribuer à leur mise sur pied

**Stratégie de mesure du rendement :** Analyse des données de Statistique Canada et des systèmes internes. L'analyse est effectuée en comparant les « clients de l'APÉCA » à des « entreprises comparables ». Les entreprises comparables sont les entreprises d'environ le même âge et la même taille qui exercent leurs activités dans un secteur et une région géographique semblables, mais qui n'ont pas reçu de contribution en espèces directement de l'Agence.

### Résumé de l'activité de programme

Compte tenu du ralentissement économique actuel, l'APÉCA continuera à promouvoir son programme en matière de productivité en collaboration avec les entreprises, les intervenants, l'industrie et les établissements du Canada atlantique pour améliorer la croissance et la productivité de la région, ce qui accroîtra la compétitivité et le revenu gagné et favorisera la création d'emplois.

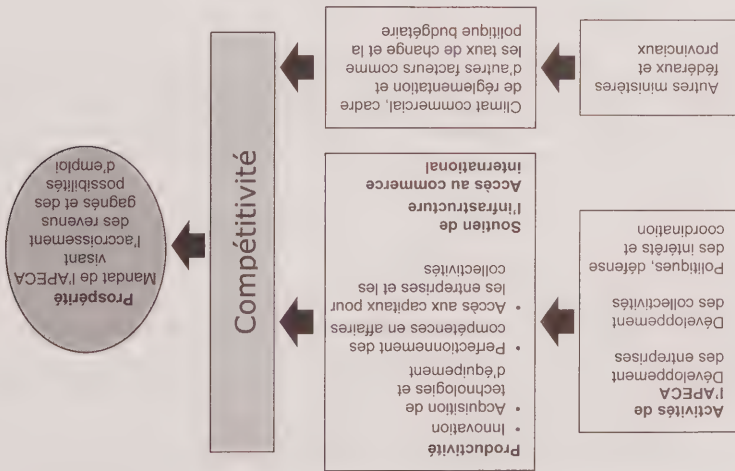
L'APÉCA vise à améliorer la capacité régionale de croissance économique à l'aide de différents mécanismes axés sur des stratégies. Entre autre, elle aide les entreprises (en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises) à se mettre sur pied, à se développer ou à se moderniser et à lancer ou à élargir leurs activités d'exportation, elle établit des partenariats avec des universités et d'autres établissements pour améliorer la capacité de recherche et de développement de la

<sup>9</sup> Selon le budget de 2009, un financement sera encore accordé à Entreprises Canada en 2009-2010 et en 2010-2011 à raison de 2,6 millions annuellement, ce qui est semblable aux années précédentes.

<sup>10</sup> La diminution des dépenses prévues entre 2009-2010 et 2010-2011 découle de l'élimination progressive du financement de la deuxième série du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique et d'un rajustement lié au recouvrement des contributions remboursables.

établir le lien entre les priorités de développement de l'économie régionale de l'APECA et son objectif consistant à veiller à ce que l'économie du Canada atlantique soit compétitive.

### La productivité, la compétitivité et le mandat de l'APECA



Ensemble, les trois activités de programme, c'est-à-dire Développement des entreprises, Développement des collectivités ainsi que Politiques, défense des intérêts et coordination, permettent à l'Agence d'atteindre son résultat stratégique ayant trait à la compétitivité de l'économie du Canada atlantique. En mettant l'accent sur la productivité, les différents programmes et activités de l'APECA visent à aider le Canada atlantique à prospérer et à être concurrentiel à l'échelle internationale.

# Section 2 : Analyse des activités de programmes par résultat stratégique

## 2.1 Résultat stratégique – Une économie concurrentielle au Canada atlantique

Indicateur :

Objetif quinquennal (de 2008-2009 à 2012-2013) :

- Augmentation du PIB du Canada atlantique pour chaque dollar dépensé par l'APECA en aide directe aux entreprises

**Stratégie de mesure du rendement** : La mesure de l'impact sur le revenu et l'emploi au Canada atlantique est une tâche multidimensionnelle à long terme. Par conséquent, l'Agence publie les résultats aux cinq ans, en fonction de l'analyse des données de Statistique Canada et des systèmes internes, à l'aide d'un modèle économétrique. Cet indicateur fait l'objet d'un examen et pourrait être modifié à une date ultérieure.

L'APECA vise à ce que l'économie du Canada atlantique soit compétitive pour procurer un bénéfice durable à la population de la région. Une région compétitive permet d'accroître le revenu des habitants et elle se développe plus rapidement à moyen et à long terme. Une économie compétitive au Canada atlantique donnera lieu à l'accroissement du nombre d'occasions de développement économique en raison de la hausse du revenu gagné et des possibilités d'emploi.

La compétitivité est assurée par l'ensemble d'établissements, de politiques et de facteurs qui déterminent la capacité des entreprises de vendre leurs produits à l'échelle internationale. La productivité est un facteur déterminant important de la compétitivité, et selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, la productivité est la source de prospérité à long terme la plus importante pour une région. La productivité, qui est définie comme l'efficacité de l'utilisation des ressources au sein de l'économie, est un indicateur clé du rendement des petites et moyennes entreprises (PME) du Canada atlantique par rapport aux PME des autres régions du pays et du monde. La compétitivité et la productivité sont des facteurs essentiels qui permettent aux entreprises et aux collectivités de s'adapter aux conditions changeantes du marché.

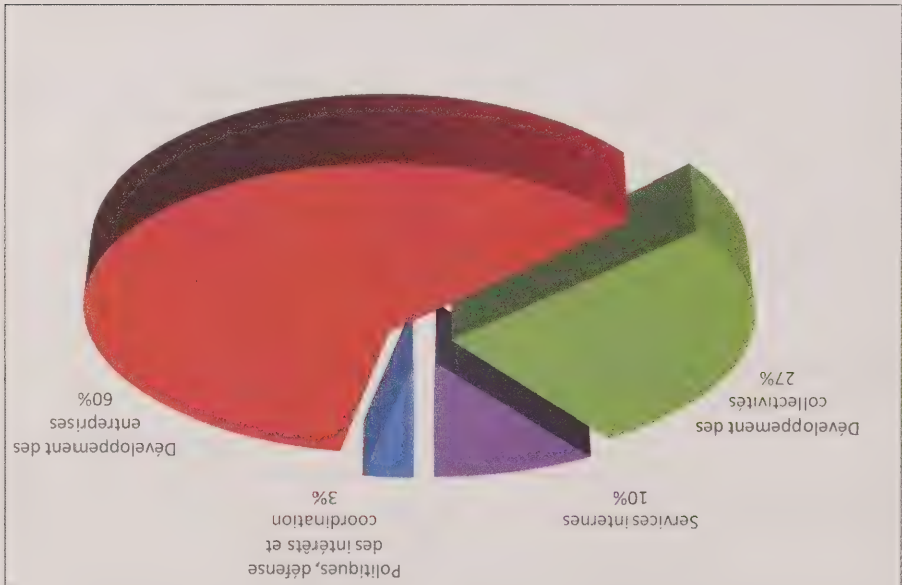
Par conséquent, l'APECA concentre ses efforts sur l'accroissement de la compétitivité dans trois domaines clés : la productivité, le commerce international et le soutien de l'infrastructure. Pour améliorer le rendement des PME de la région de l'Atlantique, l'Agence vise des moteurs clés de la productivité, notamment l'innovation, l'acquisition de technologies et d'équipement, le perfectionnement des compétences en affaires et l'accès aux capitaux pour les entreprises et les collectivités. L'APECA mise également sur le commerce et l'investissement pour accroître ses capacités d'exportation et encourager le commerce international, et joue un rôle stratégique dans l'appui de l'infrastructure communautaire nécessaire au développement économique. En mettant l'accent sur ces trois piliers de la compétitivité, l'Agence et ses nombreux partenaires peuvent





Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2008-2009 Budget principal des dépenses (en millions de dollars)	2009-2010 Budget principal des dépenses (en millions de dollars)
1	Dépenses de fonctionnement	81,9	79,6
5	Subventions et contributions	238,3	245,2
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	8,0	7,6
	<b>Total</b>	<b>328,2</b>	<b>332,4</b>

## 1.4.2 Postes votés et législatifs



## 1.4.1 Dépenses prévues pour 2009-2010 par activité de programme

## 1.4 Profil des dépenses

Le montant des dépenses prévues par activité de programme est fourni à la partie 1.2.1 du présent rapport<sup>8</sup>.

Les dépenses prévues pour 2009-2010, qui se chiffrent à 338,3 millions de dollars, comparativement aux dépenses prévues de 342,6 millions de dollars en 2008-2009, représentent une diminution totale de 4,3 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Cette baisse est liée à un bon nombre de pratiques et procédures opérationnelles courantes, notamment :

- 2,6 millions de dollars versés à Entreprises Canada, pour la suppression graduelle du financement;
- 1,7 million de dollars de moins en dépenses de ressources humaines liées aux avantages sociaux et aux coûts connexes;
- 3,6 millions de dollars en moins des fonds qui étaient disponibles en 2008-2009 en raison du report du budget opérationnel; et
- 3,6 millions de dollars d'action sur les langues officielles.

L'Agence prévoit dépenser environ le même montant au cours des deux exercices suivants, soit 292,3 millions de dollars en 2010-2011 et 291,4 millions de dollars en 2011-2012. La majeure partie de la diminution de 46 millions de dollars du financement dont dispose l'APECA, comparativement aux dépenses prévues de 338,3 millions de dollars en 2009-2010, s'explique par la suppression graduelle du financement de certains programmes et de certaines initiatives pour lesquels l'Agence présentera une demande de renouvellement. Voici le détail :

- 30 millions de dollars correspondant au financement reçu pour la deuxième série du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique;
- 2,1 millions de dollars correspondant au Programme de développement des collectivités.

Les autres rajustements clés comprennent notamment :

- 11,1 millions de dollars pour le recouvrement des contributions remboursables;
- 2 millions de dollars en moins en vertu du Programme de développement des entreprises;
- 0,8 million de dollars en fonds d'exploitation pour l'exécution des programmes d'infrastructure.

<sup>8</sup> Les montants ne reflètent pas les annonces liées au budget de 2009.

**Risque relatif au coût de faire des affaires**

Le risque que le coût de faire des affaires grimpe et représente une portion croissante du budget de l'Agence, ce qui nuirait à l'efficacité opérationnelle et entraînerait des difficultés budgétaires pour l'établissement des programmes.

L'Agence mettra en œuvre des initiatives qui permettront de cerner les responsabilités de base en matière de programmes et d'administration ainsi que les coûts connexes. En outre, elle établira les seuils et les modèles financiers et intellectuels pertinents et mettra en place un processus de contestation des augmentations des seuils des budgets d'exploitation et des changements apportés aux articles de ces budgets.

Services internes – Finances

**Risque relatif à la gestion des personnes**

Le risque que le programme de l'APÉCA relatif aux ressources humaines (leadership, recrutement, formation, promotion, équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, compétences) ne permette pas de maintenir la main-d'œuvre nécessaire pour réaliser le mandat de l'Agence à l'avenir et que l'Agence subisse une importante perte de la mémoire de l'organisation et ait de la difficulté à assurer la gestion du changement.

L'Agence déterminera les lacunes actuelles et prévues dans le programme relatif aux ressources humaines et élaborera un plan exhaustif assorti de cibles qui sera mis en œuvre au moment opportun. Cette stratégie comprend des mesures d'atténuation telles que l'élaboration de plans de carrière et d'apprentissage pour les employés ainsi que l'adoption d'une approche proactive à l'égard du renouvellement de la fonction publique.

Services internes – Ressources humaines

**Risque relatif à la réputation**

Le risque peut se matérialiser lorsque la mauvaise presse suscitée par certains événements internes ou externes, véridiques ou non, vient compromettre le capital de réputation (la marque) de l'Agence et entraîne une perte de crédibilité.

L'APÉCA insistera sur l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de communication proactives pour faire connaître les activités et les réalisations de l'Agence aux parties intéressées internes et externes. Dans le cadre de cette stratégie, l'Agence prendra différentes mesures, et les valeurs et l'éthique et à répondre rapidement aux demandes de renseignements externes.

Politiques, défense des intérêts et coordination



### 1.3.2 Principaux risques à l'APÉCA

En avril 2001, le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada a élaboré un Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) afin de renforcer les pratiques de gestion du risque au sein de la fonction publique. Le CGIR a été conçu comme pierre angulaire, de manière à respecter les engagements en matière d'accent sur les citoyens, les valeurs, les résultats et les dépenses responsables, comme l'énonce le cadre de gestion du gouvernement du Canada, *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. La composante principale du CGIR est le Profil de risque de l'organisation, qui permet d'évaluer l'environnement opérationnel de l'organisation et sa capacité de composer avec les risques clés de haut niveau liés à la réalisation de ses objectifs.

Ces risques de haut niveau, ou risques clés, représentent les secteurs d'activité ou de programme qui limiteraient de façon significative la capacité de l'Agence d'atteindre ses objectifs stratégiques en l'absence de mesures d'atténuation exhaustives.

Les risques clés sont déterminés au moyen d'un examen interne indépendant mené de concert avec la haute direction, et d'une analyse de la documentation et des renseignements connexes. Ils sont approuvés par le Comité de direction de l'APÉCA, et sont surveillés de façon continue pour faire en sorte que les mesures d'atténuation pertinentes soient appliquées.

Risque principal	Mesures d'atténuation du risque	Liens avec l'AAP <sup>7</sup>
------------------	---------------------------------	-------------------------------

#### Risque relatif à la gestion de l'information

Le risque que la haute direction ne reçoive pas en temps opportun les données et les renseignements pertinents dont elle a besoin pour connaître l'état de santé des finances et des programmes de l'organisation, ce qui compromettrait le soutien nécessaire à la prise de décisions efficaces à l'échelle de l'organisation ou de ses portefeuilles.

Préciser les catégories de renseignements/données dont la haute direction a besoin, par exemple relativement aux services internes

Politiques, défense des intérêts et coordination

Développement des collectivités

Développement des entreprises

Préciser les renseignements/données doivent être présentés seuls, ou accompagnés de comparaisons et de renseignements sur les tendances.

Établir un système pour se tenir au fait des renseignements/données dont la haute direction a besoin.

Identifier le gestionnaire supérieur responsable de la fonction.

Faire rapport à la haute direction chaque mois.

<sup>7</sup> Lien avec l'activité de programme ou la sous-activité de programme

Terre-Neuve-et-Labrador de l'APECA cherchera à appuyer des possibilités précises comme dans les secteurs de l'océanologie, de l'aérospatiale et de la défense ainsi que du pétrole et du gaz.

En 2009-2010, l'APECA continuera à travailler directement avec les collectivités, les entreprises et d'autres partenaires des quatre provinces de l'Atlantique afin de consolider leur capacité de prise de décisions et de contribuer à la diversification des économies locales par la promotion :

- d'entreprises concurrentielles et durables au Canada atlantique, surtout les PME;
- de collectivités dynamiques et durables;
- de politiques et de programmes qui visent à renforcer l'économie de l'Atlantique.

L'APECA demeurera le principal mandataire chargé de l'exécution des programmes fédéraux de développement économique dans la région, y compris les mesures annoncées dans le budget de 2009. Dans ses efforts visant à relever les défis et à saisir les occasions au Canada atlantique, l'Agence veillera à ce que son approche du développement économique soit représentative des priorités économiques du gouvernement fédéral. De concert avec les gouvernements des quatre provinces de l'Atlantique et d'autres ministères fédéraux, l'APECA demeurera un intervenant majeur dans la coordination et le développement de la Porte d'entrée de l'Atlantique, qui favorisera les échanges commerciaux et accroîtra ainsi les possibilités économiques dans la région de l'Atlantique et partout en Amérique du Nord.

En outre, pour faire en sorte que les entreprises de la région demeurent concurrentielles sur les marchés mondiaux, l'Agence continuera à favoriser diverses améliorations de la productivité des PME en misant sur l'adoption de la technologie, les activités de R-D du secteur privé et la commercialisation de nouvelles technologies au moyen d'outils de financement comme le Programme de développement des entreprises et le Fonds d'innovation de l'Atlantique.

Pour leur part, les entreprises du Nouveau-Brunswick sont également aux prises avec l'incertitude qu'entraîne l'instabilité économique mondiale, les marchés d'exportations chancelants et la demande régionale accrue de travailleurs spécialisés. Le bureau de l'APÉCA du Nouveau-Brunswick mettra lui aussi fortement l'accent sur la productivité pour permettre aux entreprises de surmonter ces difficultés, d'affronter de nouveaux risques et d'en ressortir plus solides et plus concurrentielles. Il existe un excellent potentiel de croissance à long terme dans la province, grâce à d'importants investissements de capitaux, à la croissance de l'industrie du savoir et aux occasions de transformer et de moderniser les secteurs traditionnels. L'APÉCA aidera et encouragera les petites et moyennes entreprises (PME) à tirer avantage de ces occasions en consolidant leur position sur les chaînes d'approvisionnement locales et internationales, améliorant ainsi la commercialisation, augmentant les revenus et diversifiant les activités des secteurs traditionnels.

À l'Île-du-Prince-Édouard, le principal défi à relever vise la diversification de l'économie au moyen de l'élaboration de grappes dans les secteurs des ressources biologiques, de l'aérospatiale, des technologies de l'information et des communications, du tourisme et de l'énergie éolienne. Les entreprises du secteur primaire éprouveront des difficultés sur les marchés d'exportation, notamment une baisse de prix et de la demande. Pour atteindre la prospérité, la province misera sur les gens, l'innovation et l'infrastructure stratégique, ce qui cadre bien avec les priorités courantes de l'Agence relativement à la démographie, à l'innovation et à la formation professionnelle en vue d'accroître la productivité et la compétitivité. L'APÉCA investira dans une infrastructure de classe mondiale à l'Île-du-Prince-Édouard pour améliorer le mouvement des personnes, des biens et des services, ce qui comprend des installations de recherche et des mesures durables à l'échelle locale.

À Terre-Neuve-et-Labrador, en dix ans, l'économie a connu une expansion de 50 pour cent en chiffres réels. Les niveaux d'emploi se sont beaucoup améliorés et la province a enregistré une augmentation de sa population pour la première fois en 16 ans. Il n'en demeure pas moins que les régions rurales éprouvent toujours des difficultés, puisqu'elles continuent à dépendre des secteurs des ressources comme l'exploitation forestière et la pêche et qu'elles demeurent aux prises avec l'exode de leur population alors que les grands centres de la province se développent. En outre, la province doit actuellement composer avec des pénuries de main-d'œuvre dans divers secteurs, en raison de facteurs comme les départs à la retraite, le manque de travailleurs spécialisés, des taux de rémunération moindres et la mobilité des travailleurs.

La réduction du cours des produits de base et la difficulté d'obtenir du financement, en raison de la crise du crédit mondiale et du resserrement des conditions de prêt dans le monde entier, pourraient entraîner le report de certains grands projets d'immobilisations prévus à court ou à moyen terme. Il s'agit notamment du projet pétrolier Hébron, de l'expansion du champ pétrolier White Rose, de l'agrandissement de la mine de la Compagnie minière IOC, du projet d'aménagement hydro-électrique du cours inférieur de Churchill et de la construction de l'usine de transformation du nickel de Vale Inco à Long Harbour. Ces projets représentent des dépenses en capital prévues de plus de 24 milliards de dollars, et des retards dans leur réalisation pourraient nuire considérablement au rendement économique de la province. Dans un contexte économique aussi complexe, il sera difficile d'obtenir des résultats tangibles. Le bureau de



L'incertitude économique récente continuera d'influer négativement sur chacune des provinces de l'Atlantique. En Nouvelle-Écosse, on attribue les récentes fermetures d'usines et mises à pied à la faiblesse du marché aux États-Unis, la principale destination des exportations de la province. Les secteurs traditionnels, comme la pêche, l'exploitation forestière, les produits du bois et le tourisme, sont particulièrement vulnérables. Le développement de nouveaux secteurs, notamment ceux des services financiers, des technologies de l'information et des sciences de la vie, est cependant de bon augure pour la création d'emplois à long terme, même si des pénuries de main-d'œuvre sont à prévoir à mesure que la population vieillit. Dans le contexte du ralentissement économique mondial, le bureau de l'APÉCA de la Nouvelle-Écosse, grâce à l'initiative d'amélioration de la productivité, collabore avec les entreprises locales et les partenaires du développement économique en vue d'améliorer la productivité manufacturière et ainsi d'aider ces entreprises à maintenir leurs activités et à se développer.

## Possibilités, risques et défis économiques

Les entreprises du Canada atlantique qui procurent des services financiers, des services de technologies de l'information et d'autres services commerciaux à leur clientèle aux États-Unis sont susceptibles d'être négativement influencées par des mesures d'austérité imposées par les établissements financiers américains et d'autres sociétés.

La diminution de la demande des biens de consommation aux États-Unis a également fait baisser le prix de certains aliments de luxe, comme les produits du homard, ce qui nuit à la rentabilité de l'industrie des pêches au Canada atlantique. Quant à l'industrie touristique de la région, elle a souffert ces dernières années de la force du dollar canadien et du prix élevé de l'essence, et il est probable que la situation demeurera difficile au cours de la prochaine année.

Le ralentissement économique a déjà entraîné le report de quelques projets énergétiques ainsi que la fermeture de certaines installations dans les secteurs de la foresterie, des mines et de la fabrication. Quant aux établissements financiers, ils ont resserré les règles touchant le crédit aux entreprises, ce qui est susceptible d'influer sur les prêts accordés aux entreprises dans la région.

Les perspectives sont très incertaines pour l'économie de l'Atlantique et sont fortement tributaires de l'évolution de la conjoncture économique mondiale et de la situation sur les marchés financiers internationaux. Le principal risque négatif à ce chapitre vient de l'extérieur et découle de la possibilité d'un grave repli de l'économie américaine et d'une faiblesse prolongée des économies de marchés émergentes. Voilà pourquoi les conditions économiques dans la région devraient demeurer sous leur potentiel en 2009. Une réduction du cours des produits de base influera sur l'économie du Canada atlantique, surtout sur les perspectives des secteurs de la fabrication et des ressources. Le secteur de la construction devrait toutefois pour sa part maintenir un bon rendement au cours de la prochaine année, grâce à plusieurs grands projets en cours dans la région, qui compensent la faiblesse dans le secteur du logement.

continues sur le marché financier mondial ont entraîné une perte importante de richesse personnelle et un important resserrément des conditions de crédit.



## 1.3 Risques et défis

### 1.3.1 Changement du contexte économique – réponse de l'APECA

L'APECA évolue dans le contexte économique changeant du Canada atlantique. L'approche globale de l'Agence à l'égard du développement économique régional permet d'affronter les défis structurels sous-jacents de l'économie et les risques qu'ils présentent.

Pour pouvoir cerner les possibilités de façon proactive, l'Agence doit évaluer les facteurs économiques externes et les risques qui peuvent influencer les plans et priorités du ministère ou l'exécution de ses programmes et la prestation de ses services.

L'APECA est sur la bonne voie pour exécuter les programmes du gouvernement en vue d'une reprise de la croissance économique. Conformément aux priorités soulevées dans le discours du Trône, dans *Avantage Canada* et dans le plan d'ensemble pour stimuler l'économie qui est décrit dans le budget de 2009, l'APECA contribuera à protéger les emplois et à accroître le commerce au Canada atlantique. L'Agence encouragera les entreprises des secteurs traditionnels, de la fabrication et de la technologie de la région à innover, à acquérir du nouveau matériel, à améliorer leurs compétences en affaires et à commercialiser leurs produits à l'étranger. L'APECA augmentera ses efforts continus de développement des collectivités au moyen de mesures pour aider les collectivités de la région à atténuer les effets à court terme de la restructuration, et ce, surtout au sein des industries primaires les plus traditionnelles. L'Agence continuera également d'appuyer les investissements dans l'infrastructure clé grâce au plan Chantiers Canada et au Fonds d'adaptation des collectivités, dans les établissements de recherche de la région, et dans des mesures qui contribueront à l'expansion de la Porte d'entrée de l'Atlantique.

Voici un aperçu des perspectives, des défis et des possibilités économiques au Canada atlantique. Pour obtenir plus de détails sur l'économie du Canada atlantique en 2008, voir la section 3.2 du présent rapport.

### Perspectives économiques

La crise financière internationale actuelle a amplifié l'incertitude sur les marchés financiers et dans l'économie mondiale. La croissance économique mondiale a ralenti abruptement et une récession à l'échelle mondiale est à prévoir. Les États-Unis sont en récession depuis décembre 2007, ce qui constitue le ralentissement économique le plus long depuis la Grande Crise des années 30. En effet, depuis celle-ci, seules deux récessions ont duré plus d'une année complète.

L'économie du Canada atlantique affronte actuellement d'importantes difficultés à court terme, qui découlent toutes du contexte externe. En raison du ralentissement économique aux États-Unis et dans d'autres économies majeures, la demande de la plupart des produits d'exportation de la région, sauf dans le secteur de l'énergie, est en baisse. Les perturbations

## 1.2.2 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Dans le tableau ci-dessous, toutes les priorités sont liées au résultat stratégique de l'APECA, soit une économie concurrentielle au Canada atlantique, et ont été précédemment engagées (au cours des deux exercices précédents).

### Priorités opérationnelles :

Productivité	Favoriser une plus grande productivité au sein des entreprises du Canada atlantique en adoptant des mesures comme la recherche-développement, l'acquisition de technologies de pointe et l'investissement dans le perfectionnement des compétences en affaires. À cette fin, l'Agence utilisera les programmes existants pour mettre davantage l'accent sur ces domaines, particulièrement dans des secteurs qui sont stratégiquement importants pour assurer le succès à long terme de la région de l'Atlantique.
Innovation et commercialisation	Favoriser une meilleure commercialisation des technologies novatrices, pour accroître la productivité et la compétitivité. L'Agence mettra davantage l'accent sur ce domaine pour dégager et poursuivre les possibilités de commercialisation dans le portefeuille de l'Agence.
Commerce et Porte d'entrée de l'Atlantique	En s'appuyant sur les succès commerciaux du passé, l'APECA repositionnera ses efforts en les harmonisant avec la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement du Canada et la Stratégie pour les Amériques connexe, et s'engagera dans des activités qui tirent parti des nouveaux marchés dans une plus grande mesure, notamment en Inde.
	<b>Coordination continue des efforts pour s'assurer que le Canada atlantique est bien placé pour profiter de la Porte d'entrée de l'Atlantique</b> , qui offre des possibilités importantes d'expansion économique à long terme dans la région de l'Atlantique.

### Approche équilibrée en

matière de développement rural/urbain

considérables pour appuyer les industries et les collectivités qui ressentent les effets de la crise économique mondiale actuelle. En collaboration avec d'autres ordres de gouvernement, l'APECA veillera à ce que les fonds fédéraux soient versés efficacement et en temps opportun afin de maximiser l'effet des initiatives fédérales sur l'économie tout en favorisant un bon équilibre entre les besoins des régions rurales et urbaines.

### Priorités de gestion :

Renouvellement et activités de la fonction publique, et intégration des ressources humaines	L'Agence appuiera les quatre secteurs énoncés dans le <i>Quinzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada</i> et mettra l'accent sur ceux-ci, soit la planification intégrée, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure de base. L'APECA, sous la direction de sa sous-ministre, participera à un effort plurianuel visant à remplir ces engagements relatifs au renouvellement de la fonction publique.
Services internes	Les services internes renforceront l'efficacité et l'efficience des programmes publics ainsi que d'autres services internes.
Gestion des risques	L'APECA est dotée d'une fonction intégrée de gestion des risques, dont l'objectif principal consiste à promouvoir l'intégration des questions de risques dans son mode de planification. L'APECA continuera à prévoir les risques qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs liés à la mise en œuvre de ses plans.

## 1.2 Sommaire de la planification

### 1.2.1 Ressources financières et humaines

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Ressources financières <sup>2</sup>	338,3 M\$	292,3 M\$	291,4 M\$
Ressources humaines <sup>3</sup>	715 ETP	700 ETP	700 ETP

#### Résultat stratégique : Une économie concurrentielle au Canada atlantique

Indicateurs du rendement  
Augmentation du PIB du Canada atlantique pour chaque  
dollar dépensé par l'APÉCA en aide directe aux entreprises

Objectif  
Objectif quinquennal (de 2008-2009 à 2012-2013)

4 \$ à 5 \$

Prévision des dépenses (en millions de dollars)	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
Activité de programme <sup>4</sup>	194,6	200,7	157,6	157,5	Forte croissance économique
Développement des entreprises <sup>5</sup>	98,3	91,6	88,8	88,1	
Politiques, défense des intérêts et coordination	12,1	11,1	11,1	11,1	
Services internes	37,6	34,9	34,8	34,7	
Total des dépenses prévues <sup>6</sup>	342,6	338,3	292,3	291,4	

☐ Pour obtenir plus de renseignements, cliquez sur Résultats du gouvernement du Canada ou visitez le site [http://www.lbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/ds\\_gpubs/mrnsq-psqm/wcf-cp-tra.asp](http://www.lbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ds_gpubs/mrnsq-psqm/wcf-cp-tra.asp).

<sup>2</sup> Les montants ne reflètent pas les annonces liées au budget de 2009.

<sup>3</sup> Le changement au niveau des équivalents temps plein (ETP) de 715 en 2009-2010 à 700 en 2010-2011 découle de l'élimination progressive des fonds d'exploitation disponibles pour les programmes d'infrastructure. L'Agence s'attend toutefois à acquérir des fonds d'exploitation supplémentaires en vertu du Fonds Chantiers Canada.

<sup>4</sup> Pour obtenir des descriptions des activités de programmes de l'APÉCA, veuillez consulter la publication *Budget des dépenses 2009-2010, Parties I et II, Plan de dépenses du gouvernement et Budget principal des dépenses* en ligne à <http://www.lbs-sct.gc.ca/es-pre/20092010/p2-tra.asp>.

<sup>5</sup> En attente de l'approbation de 41 millions de dollars en 2010-2011 et 2011-2012 et d'un financement permanent annuel dans le budget de 2005, sous réserve de l'approbation du rajustement des niveaux de référence par le Conseil du Trésor.

<sup>6</sup> Veuillez consulter le profil des dépenses à la page 12 pour obtenir une explication des changements aux dépenses totales prévues au cours de cette période.



## 1.1.4 Une nouvelle AAP pour 2009-2010 et après

En mai 2008, l'APECA a demandé au Conseil du Trésor l'autorisation de modifier son AAP, ce qui lui a été accordée. La nouvelle AAP procure une efficacité accrue, fait état de la pertinence et énonce de façon concise les avantages à long terme et durables des programmes de l'Agence pour les Canadiens. Elle permet de mesurer plus efficacement le rendement tout en maintenant l'orientation stratégique et son utilité pour ce qui est d'affecter et de gérer les ressources et de faire rapport sur le rendement de l'Agence.

La modification la plus importante est l'adoption d'un seul résultat stratégique, qui prévoit trois activités de programmes, comparativement à l'AAP de l'année dernière, qui prévoyait trois résultats stratégiques et sept activités de programmes. Cette rationalisation de l'AAP a réduit de moitié environ le nombre de sous-activités de programmes. Bien que la portée des activités de l'Agence demeure inchangée, la nouvelle AAP présente l'information sur les dépenses et les résultats de façon plus rationnelle aux parlementaires et à la population canadienne. Il est possible de prendre connaissance de la concordance à l'égard des sous-activités sur le site Web de l'APECA à l'adresse <http://www.aacoa-apeca.gc.ca/Francais/publications/Feuillesdinformation/Pages/Home.aspx?ProgramID=>

Ancienne AAP (2008-2009)		Nouvelle AAP (2009-2010)	
1.	Entreprises concurrentielles et durables au Canada atlantique,	1.	Une économie concurrentielle au Canada atlantique
2.	Dynamisme et viabilité des collectivités du Canada atlantique		
3.	Politiques et programmes qui visent à renforcer l'économie de l'Atlantique		

### Résultat(s) stratégique(s)

1.1	Favoriser le développement des institutions et des entreprises, particulièrement celles de petite et moyenne taille	1.1	Développement des entreprises
2.1	Favoriser le développement économique des collectivités de la région de l'Atlantique	1.2	Développement des collectivités
2.2	Mesures d'intervention spéciale	1.3	Politiques, défense des intérêts et coordination
2.3	Programme d'infrastructure		
3.1	Politiques		
3.2	Défense des intérêts		
3.3	Coordination		

### Activités de programmes





# Section 1 : Survol de l'Agence

## 1.1 Renseignements sommaires

### 1.1.1 Raison d'être

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) s'efforce de créer des possibilités de croissance économique au Canada atlantique en aidant les entreprises à devenir plus concurrentielles, plus innovatrices et plus productives, en travaillant avec les collectivités à développer et à diversifier leur économie et en faisant la promotion des atouts de la région en partenariat avec les Canadiens et les Canadiennes de la région de l'Atlantique. Elle joue un rôle important dans l'élaboration et le soutien de politiques et de programmes qui viennent renforcer l'économie de la région. Elle remplit ainsi le mandat qui lui est confié, soit de « ... favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique et, plus particulièrement, la croissance des revenus et les créations d'emplois dans cette région. » (Partie I de la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique, LR, c. G-5-7, aussi appelée Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique)

### 1.1.2 Responsabilités

L'APECA a été mise sur pied en 1987 et elle est le ministre fédéral chargé du développement économique des provinces du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador. Le siège social de l'APECA est situé à Moncton, au Nouveau-Brunswick. L'Agence compte 36 bureaux régionaux et locaux dans des villes et des villages répartis dans l'ensemble des quatre provinces de l'Atlantique. Ils sont dirigés par les vice-présidents régionaux, qui ont des bureaux dans chaque capitale provinciale et qui ont la responsabilité d'exécuter les programmes de l'APECA. Par l'entremise de son bureau d'Ottawa, l'APECA s'assure que les intérêts du Canada atlantique sont défendus dans les politiques et les programmes élaborés par d'autres ministères et organismes de l'administration fédérale. Bien que les politiques et les programmes de l'Agence aient changé depuis sa création, l'objectif global de l'APECA est resté le même : aider la région de l'Atlantique à atteindre les meilleurs résultats économiques possibles en matière de productivité, de compétitivité et de croissance. L'APECA tire parti des points forts régionaux en adoptant une approche équilibrée pour s'attaquer aux difficultés en matière de développement économique que doit affronter le Canada atlantique. Elle y arrive en précisant les faiblesses structurelles de l'économie et en s'y attaquant.

L'APECA a adapté ses programmes destinés aux entreprises de façon à mettre moins l'accent sur l'acquisition d'immobilisations et davantage sur les atouts associés à la productivité, soit l'innovation, le marketing, le commerce international et le perfectionnement des ressources humaines. Ce changement d'orientation a donné lieu à l'établissement du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA), une importante initiative quinquennale lancée en 2000 et reconduite en 2005. Le PICA a permis de réaliser des investissements majeurs visant l'innovation, le développement économique des collectivités, les échanges commerciaux et l'investissement ainsi que l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences en affaires. L'Agence veille à offrir une vaste gamme d'outils et de ressources de développement des entreprises aux entrepreneurs du Canada atlantique à toutes les étapes du cycle de vie de l'entreprise, à partir du projet de mise sur pied jusqu'au plan de croissance et d'expansion.



# Table des matières

MESSAGE DU MINISTRE.....	I
MESSAGE DU MINISTRE D'ÉTAT.....	II
SECTION 1 : SURVOL DE L'AGENCE.....	1
1.1 Renseignements sommaires.....	1
1.1.1 Raison d'être.....	1
1.1.2 Responsabilités.....	1
1.1.3 Résultat stratégique et Architecture d'activités de programmes.....	2
1.1.4 Une nouvelle AAP pour 2009-2010 et après.....	3
1.2 Sommaire de la planification.....	4
1.2.1 Ressources financières et humaines.....	4
1.2.2 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique.....	5
1.3 Risques et défis.....	6
1.3.1 Changement du contexte économique – réponse de l'APECA.....	6
1.3.2 Principaux risques à l'APECA.....	10
1.4 Profil des dépenses.....	12
1.4.1 Dépenses prévues pour 2009-2010 par activité de programme.....	13
1.4.2 Postes votés et législatifs.....	13
SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT.....	15
2.1 Résultat stratégique – Une économie concurrentielle au Canada atlantique.....	15
2.1.1 Activité de programme : Développement des entreprises.....	17
2.1.2 Activité de programme : Développement des collectivités.....	19
2.1.3 Activité de programme : Politiques, défense des intérêts et coordination.....	22
2.1.4 Services internes.....	25
SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	26
3.1 Tableaux de renseignements supplémentaires.....	26
3.2 Autres sujets d'intérêt.....	26



# Message du ministre d'État

Depuis sa création en 1987, l'Agence a su s'adapter tout en demeurant souple et réceptive. Elle a cerné les lacunes de notre économie régionale et a fait appel aux partenaires voulus pour y remédier – afin d'aider les entreprises à se développer et les collectivités à saisir les possibilités économiques qui se présentent.

En cette période particulièrement difficile et incertaine pour l'économie mondiale, l'APECA est un joueur clé dans la mise en œuvre du plan de notre gouvernement visant à créer des possibilités pour les Canadiens et les Canadiennes. L'Agence continuera d'offrir le soutien nécessaire et stratégique aux gens du Canada atlantique, qui s'efforcent de cerner les possibilités qu'offre une économie mondiale très concurrentielle et d'en profiter.

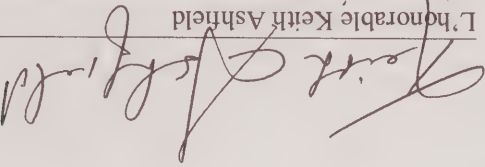


Le présent *Rapport sur les plans et les priorités* explique comment les programmes de l'Agence contribueront à stimuler les occasions de développement économique dans les quatre provinces de l'Atlantique. L'APECA continuera d'utiliser ses programmes de développement économique pour favoriser le développement des entreprises et des collectivités et poursuivre son travail en matière de politiques, de défense des intérêts et de coordination.

À cet égard, l'APECA appuiera la mise sur pied et l'agrandissement des petites et moyennes entreprises de la région et elle stimulera les échanges commerciaux et les investissements. L'Agence collaborera avec les collectivités du Canada atlantique afin de les aider à consolider leur infrastructure locale et à diversifier leur économie. L'APECA favorisera les occasions de promouvoir l'innovation et la recherche-développement ainsi que la commercialisation des technologies développées dans la région.

L'Agence continuera à défendre les intérêts de la région et à mobiliser les parties prenantes, notamment les gouvernements provinciaux, les chefs d'entreprise et les universitaires, pour qu'elles cherchent ensemble des solutions permettant à la région de faire concurrence à l'échelle mondiale.

En tant que ministre d'État à l'APECA, je suis heureux de pouvoir travailler avec les chefs d'entreprise et les dirigeants locaux du Canada atlantique afin de développer une économie dynamique et prospère.

  
L'honorable Keith Ashfield  
Ministre d'État (Agence de promotion économique  
du Canada atlantique)

# Message du ministre

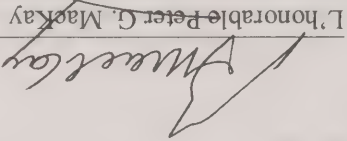
Le gouvernement du Canada tient à créer un contexte permettant à l'ensemble de la population canadienne de saisir toutes les possibilités de jouir d'une prospérité soutenue, peu importe où elle vit au pays. C'est pourquoi notre gouvernement maintient son engagement ferme à l'égard de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA).

L'Agence demeure une composante clé du programme de notre gouvernement visant à apporter des solutions concrètes, réalistes et spécifiquement canadiennes aux défis économiques qu'affronte notre pays. Depuis plus de 20 ans, l'APECA a été un champion fiable et efficace de la croissance économique et de la productivité et de l'innovation accrues au Canada atlantique. L'Agence a su démontrer sa capacité d'offrir des programmes qui augmentent la compétitivité des entreprises de la région et qui améliorent la durabilité et la qualité de vie de nos collectivités.

Nous poursuivrons sur la voie de cette réussite. Comme l'APECA est le ministère fédéral responsable du développement économique de la région, elle s'efforce de bien comprendre les besoins et la réalité du Canada atlantique. Elle est en mesure de réunir les bons partenaires afin d'obtenir des résultats dans la région.

J'ai la certitude que l'APECA demeurera un partenaire essentiel du renforcement de l'économie du Canada atlantique.

Je suis très heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'APECA, qui donne un aperçu des principales initiatives de l'Agence, de ses priorités et des résultats attendus au cours du prochain exercice.



L'honorable Peter G. MacKay  
Ministre de la Défense nationale et  
ministre de la porte d'entrée de l'Atlantique





# **Partie III – Rapport sur les plans et les priorités**

## **Budget des dépenses 2009-2010**

Agence de promotion économique du Canada atlantique





## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Editions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2010-III-81  
ISBN : 978-0-660-63797-6



**Agence de  
promotion économique  
du Canada atlantique**

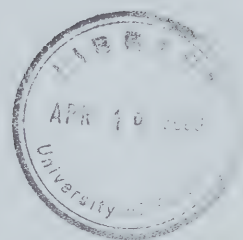
Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Canada Border Services Agency

2009-10  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.


This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-44  
ISBN: 978-0-660-63876-8





# Canada Border Services Agency

## Part III – Report on Plans and Priorities

2009–10  
Estimates



---

**The Honourable Peter Van Loan, P.C., M.P.**  
Minister of Public Safety



# *Table of Contents*

MESSAGE FROM THE MINISTER	1
---------------------------	---

SECTION I:	DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
	Raison d'être and Responsibilities	
	Operating Environment	
	Strategic Outcomes and Program Activity Architecture	
	Program Activity Architecture Crosswalk	
	Planning Summary	
	Expenditure Profile	
	Voted and Statutory Items	
	Contribution of 2009–10 Priorities to Strategic Outcomes	

SECTION II:	ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES	17
	Strategic Outcomes	
	Program Activity 1.1: Risk Assessment	
	Program Activity 1.2: Enforcement	
	Program Activity 2.1: Facilitated Border	
	Program Activity 2.2: Conventional Border	
	Program Activity 2.3: Trade	
	Program Activity 2.4: Recourse	
	Program Activity: Internal Services	

SECTION III:	SUPPLEMENTARY INFORMATION	37
	List of Online Tables	
	Information and Contacts	





## MESSAGE FROM THE MINISTER



The Honourable Peter Van Loan, P.C., M.P.  
Minister of Public Safety

As Minister of Public Safety, I am pleased to present to Parliament the Canada Border Services Agency's (CBSA) Report on Plans and Priorities for 2009–10.

The CBSA has a dual mandate to secure the border and to facilitate travel and trade. This report describes how the CBSA will continue to meet this mandate by modernizing its administration of Canadian laws and regulations at the border, including the inland and overseas enforcement of immigration and refugee laws. Priorities include the continued arming of CBSA officers and building the capacities required to facilitate and secure our ports of entry during Canada's hosting of the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games.

The CBSA just marked its fifth anniversary. Over these five years, the Agency focused on integrating its three legacy organizations and modernizing border operations amid an unprecedented intensification of the security environment. Having matured as an Agency, the CBSA is developing a new strategic vision focused on *border integrity*, which entails innovative risk management combined with a clarified orientation to public service to enable the integrated, professional delivery of border programs.

The Agency is embarking on this change agenda to ensure that it can meet its dual mandate in the context of global economic and social challenges, intense budgetary pressures and continuing demands for new border services. Such change will rely on a corporate culture that nurtures the CBSA's values of integrity, respect and professionalism, and on corporate support that efficiently organizes people and systems, optimally allocates funding and clearly measures performance.

The CBSA faces one of the most critical challenges of government today: enforcing Canadian border laws to keep Canada safe and prosperous. I am convinced that the commitment and professionalism of CBSA staff will allow the Agency to continue rising to this challenge.

A stylized, handwritten signature in dark ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke.

The Honourable Peter Van Loan, P.C., M.P.  
Minister of Public Safety



## SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

### RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES

The Canada Border Services Agency (CBSA) provides integrated border services that support national security priorities and facilitate the free flow of people and goods, including food, plants and animals, across the border. Specific responsibilities include the following:

- assessing whether people and goods can lawfully enter Canada;
- detaining and removing people who may pose a threat to Canada;
- administering trade legislation and agreements;
- enforcing trade remedies that help protect Canadian industry; and
- collecting duties and taxes on imported goods.

Created in 2003, the CBSA is an integral part of the Public Safety portfolio, which is responsible for integrated national security, emergency management, law enforcement, corrections, crime prevention and border operations.

#### Examples of Acts Administered by the CBSA

*Agriculture and Agri-food Administrative*

*Monetary Penalties Act*

*Canada Border Services Agency Act*

*Citizenship Act*

*Criminal Code*

*Customs Act*

*Excise Act*

*Excise Tax Act*

*Export and Import Permits Act*

*Food and Drugs Act*

*Health of Animals Act*

*Immigration and Refugee Protection Act*

*Plant Protection Act*

*Special Import Measures Act*

### OPERATING ENVIRONMENT

Over the past five years, the CBSA has evolved into an integrated border management agency, delivering its programs and services in a highly complex environment. The CBSA is responsible for the processing of close to 100 million people and \$400 billion in trade each year at approximately 1,200 points of service across Canada and some international locations. Within this context, and by prudently managing resources and continually seeking opportunities to improve operational and cost efficiencies, the Agency delivers a wide range of programs and services for people and goods. In addition,

the CBSA focuses on using strong risk management, effective partnerships and excellence in client service to deliver its mandate.

## Risk Management

Every day, CBSA employees make thousands of real-time decisions that directly affect the security and prosperity of Canada. This work is done within a rapidly evolving environment where changes in international and domestic economic conditions, migration trends and technology, and threats to Canada's population and to plant and animal health, have immediate impacts on border management activities.

The Agency manages many operational risks, including the possible entry into Canada of illicit drugs; terrorists; goods that could cause chemical, biological, radiological, nuclear or explosive events; irregular migrants; counterfeit goods; firearms; and contaminated food, plants or animals. In addition, CBSA employees monitor departures from Canada to effectively control any export of strategic advanced technology that could be used in the development of weapons. The volume, range and geographic dispersal of the Agency's border activities dictate the need for effective intelligence and risk-management strategies to ensure border integrity.

CBSA Service Locations			
The CBSA provides services at approximately 1,200 points across Canada and some international locations, including the following:			
Land border crossings	119	Customs warehouses	87
Rail sites	27	Postal processing plants	3
International airports	14	Detention facilities	3
Small vessel marina reporting sites	436	International locations with	
Ferry terminals	12	migration integrity officers	45
Major port facilities	3		

Given the complex and dynamic environment in which the CBSA operates, and the new and emerging risks that the Agency must respond to, there is a need to improve capacity to identify and interdict high-risk people and goods. In 2009–10, the CBSA will improve its risk-based approach to modern border management by streamlining the Agency's intelligence function and enhancing its targeting capabilities. This will enable the CBSA to more effectively identify and assess risks and allocate resources for the interdiction and mitigation of those risks. A key tenet of modern border management is to identify, assess and mitigate risks to Canada as close to their source as possible. As part of its risk management strategy, the CBSA will continue to move as much border management activity as possible away from the physical border and perform only those activities at the border that are best carried out there.



Effective risk management also depends on having the necessary plans in place to deal with exceptional circumstances. The CBSA continues to improve, and validate through exercises, its plans and capacity to provide critical business operations during and after an emergency situation. In 2010, Canada will host the Olympic and Paralympic Winter Games and, in preparation for the event, operational plans are well under way to ensure that the border will remain open to the thousands of expected athletes, media representatives and tourists while remaining secure from any threats.

The Agency's ability to identify and interdict a wide range of risks at the border depends on having well-trained and experienced border services officers on duty. To ensure that they have the necessary skills and training, particularly with respect to the Agency's immigration and food, plant and animal inspection responsibilities, the CBSA will implement a revised national training strategy that addresses these areas.

## Partnerships

The CBSA depends on cooperation, both domestically and internationally, to successfully deliver on its mandate. Domestically, the Agency administers and enforces the policies and programs of many departments and agencies (Citizenship and Immigration Canada and the Canadian Food Inspection Agency are the most prominent among these). The CBSA also works closely with its partners in border security, namely the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), the organization responsible for border-related enforcement activities between ports of entry, as well as the Canadian Security Intelligence Service. For example, the CBSA will be undertaking a pilot project with the RCMP to monitor Quebec–United States crossings, both at and between ports of entry, as part of the Government of Canada's efforts to enhance the effectiveness of border operations.

Internationally, the CBSA will continue to work closely with the United States, its most important partner in border integrity, by strengthening strategic cooperation and enhancing the volume, quality and timeliness of bilateral operational information sharing. Moving forward, the Agency will also seek opportunities to cooperate with other strategic partners. For example, given the importance of Europe as a source of people and goods destined for Canada, the CBSA will look to develop a more strategic relationship with the European Union. In addition, in 2009–10, the Agency will focus on strengthening its engagement with non-traditional partners, including countries around the Pacific Rim.

### Key CBSA Statistics (2007–08)

- **23.4 million** air passengers processed
- **69.9 million** people processed at land ports of entry
- **12,349 persons** removed
- **32.2 million** courier shipments processed
- **13.1 million** commercial releases handled
- **10,884 drug** seizures made
- **72 missing children** recovered

### Key CBSA Daily (Average) Statistics (2007–08)

- **264,000 people** entered Canada
- **\$10.7 million** in custom duties collected
- **\$53.4 million** in goods and services tax/harmonized sales tax collected
- **17,000 trucks** entered Canada from the United States

## Client Service

The CBSA serves many clients and stakeholders, and it seeks to maintain their trust by upholding the values of integrity, respect and professionalism. In support of this commitment, the CBSA is implementing an integrity and professional standards strategy to ensure that the Agency's employees reflect these values in their conduct and activities, both on and off duty. The strategy also aims to ensure that the CBSA's programs and systems support these values.

The CBSA will place a renewed focus on service orientation through the development of reasonable and transparent service standards over the next two years. This will enable the Agency to set clear service expectations for its clients and effectively measure the performance of its programs.

As part of its focus on improved service orientation, the CBSA is coordinating a single window initiative on behalf of 10 federal departments and agencies. This is a key priority for commercial stakeholders. The initiative will streamline the collection of advance commercial trade data by creating a single electronic interface for businesses to submit information to meet import and export regulatory requirements. It will also benefit the trade community by increasing competitiveness, reducing delays and improving the clearance and release times of goods.

# STRATEGIC OUTCOMES AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE

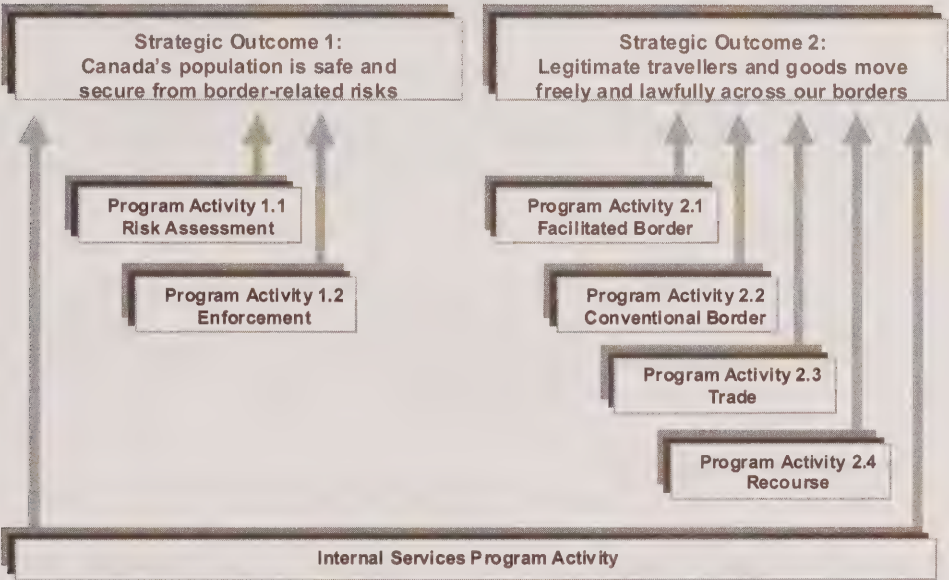
Shown below are the CBSA’s two strategic outcomes and a graphic of the CBSA’s Program Activity Architecture for 2009–10.

**STRATEGIC OUTCOME 1:** Canada’s population is safe and secure from border-related risks.

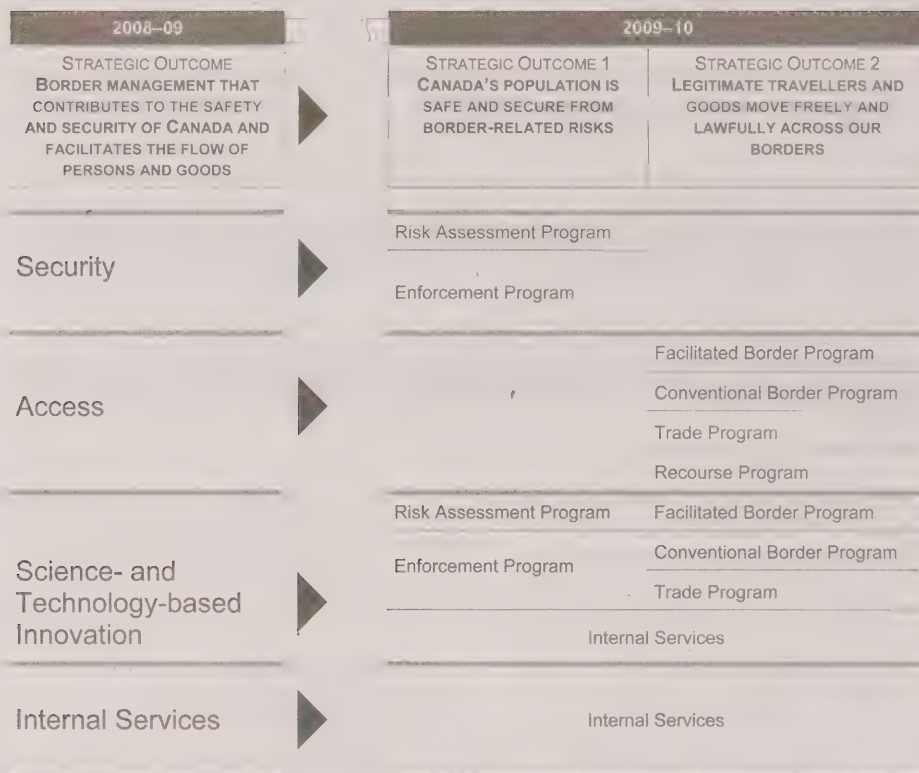
**DESCRIPTION:** In providing integrated border services, the CBSA prevents the movement of unlawful people and goods across the border.

**STRATEGIC OUTCOME 2:** Legitimate travellers and goods move freely and lawfully across our borders.

**DESCRIPTION:** In providing integrated border services, the CBSA facilitates the flow of legitimate people and goods in compliance with border legislation and regulations.



## PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE CROSSWALK



Note: Since the financial information related to the Annual Reference Level Update initiatives was prepared using the CBSA's new Program Activity Architecture, it is not possible to show the redistribution of financial resources from 2008-09 to 2009-10 in the above crosswalk.

### Explanation of Changes

The CBSA's 2008-09 strategic outcome was divided into two outcome statements. The revised wording is more specific and better aligns with the Agency's mandate. The two strategic outcomes facilitate the development of performance measures to track the progress towards the achievement of each outcome. Adopting two strategic outcomes also contributes to the development of refined and more targeted program activities.

With six program activities, the CBSA's 2009-10 Program Activity Architecture provides a better sense of what each program activity does. The Science- and Technology-based Innovation program activity has been realigned to five of the Agency's six program activities because it relates to how the CBSA does business and not to what



the Agency actually does. As a result, the CBSA has been able to eliminate duplication in programs from the various levels of its Program Activity Architecture, and the link between strategic outcomes, program activities and program sub-activities is now more evident. The changes will take effect on April 1, 2009.

## PLANNING SUMMARY

### Total Financial and Human Resources

The following tables provide summary data on the total financial and human resources of the CBSA for the next three fiscal years.

(\$ thousands)			
Total Financial Resources			
2009–10	2010–11	2011–12	
1,500,160	1,516,195	1,673,965	

(Full-time equivalents)			
Total Human Resources			
2009–10	2010–11	2011–12	
13,810	13,661	13,789	

### Planned spending changes from 2009–10 to 2010–11

The planned spending increase of \$16.0 million is a result of adjustments made to approved expenditures in multi-year initiatives, including the following items:

#### Increases

- improving the CBSA's program integrity (\$31.6 million);
- the upgrade of the CBSA's port of entry capacity at Kingsgate, Pacific Highway and Huntingdon (all in British Columbia) and at Prescott, Ontario (\$26.0 million);
- the construction of residential housing at Beaver Creek and Little Gold in the Yukon Territory and at Pleasant Camp, British Columbia (\$5.0 million);
- the Great Lakes/St. Lawrence Seaway Marine Security Operations Centre (\$1.0 million);
- the National Anti-drug Strategy (\$0.9 million);
- the Canadian Experience Class immigration stream (\$0.7 million); and
- other items (\$1.0 million).

#### Decreases

- the arming of CBSA officers and efforts to address work-alone situations (\$12.9 million);
- eManifest reporting (\$12.1 million);
- the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games in Vancouver and Whistler, British Columbia (\$10.6 million);
- the funding for the expansion of NEXUS (\$5.2 million);
- the sunset funding related to *An Act to amend the Immigration and Refugee Protection Act (certificate and special advocate) and to make a consequential amendment to another Act* (\$4.6 million);
- the CBSA's contribution to the government procurement reform initiative (\$3.1 million);
- the funding to address short-term immigration pressures (\$1.0 million); and
- the biometrics project (\$0.7 million).

### Planned spending changes from 2010–11 to 2011–12

The planned spending increase of \$157.8 million (primarily project funds, not salaries) is a result of adjustments made to approved expenditures in multi-year initiatives, including the following items:

#### Increases

- the cash flow adjustment related to the realignment between fiscal years, which is consistent with the Economic and Fiscal Statement actions to improve spending projections (a decrease of \$65 million in 2010–11 and an increase of \$65 million in 2011–12 for a total year-to-year increase of \$130 million);
- improving the CBSA's program integrity (\$24.7 million);
- eManifest reporting (\$8.1 million);
- the upgrade of the CBSA's port of entry capacity at Kingsgate, Pacific Highway and Huntingdon (all in British Columbia) and at Prescott, Ontario (\$6.0 million);
- the arming of CBSA officers and efforts to address work-alone situations (\$2.1 million); and
- other items (\$0.5 million).

#### Decreases

- the construction of residential housing at Beaver Creek and Little Gold in the Yukon Territory and at Pleasant Camp, British Columbia (\$7.5 million);
- the CBSA's contribution to the government procurement reform initiative (\$3.7 million); and
- the biometrics project (\$2.4 million).

## Planning Summary Table

**Strategic Outcome 1:** Canada's population is safe and secure from border-related risks.

Program Activity*	Forecast Spending 2008-09 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes**
		2009-10	2010-11	2011-12	
1.1 Risk Assessment	226,525	163,916	145,677	235,402	A strong and mutually beneficial North American partnership
1.2 Enforcement	406,983	328,998	321,298	367,145	Safe and secure communities
<b>Total Planned Spending</b>	<b>633,508</b>	<b>492,914</b>	<b>466,975</b>	<b>602,547</b>	

**Strategic Outcome 2:** Legitimate travellers and goods move freely and lawfully across our borders.

Program Activity*	Forecast Spending 2008-09 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes**
		2009-10	2010-11	2011-12	
2.1 Facilitated Border	42,774	41,053	34,616	51,100	Strong economic growth
2.2 Conventional Border	577,660	538,674	543,537	544,936	Strong economic growth
2.3 Trade	51,225	44,507	44,285	44,762	A fair and secure marketplace
2.4 Recourse	9,435	9,356	9,355	9,337	A fair and secure marketplace
<b>Total Planned Spending</b>	<b>681,094</b>	<b>633,590</b>	<b>631,793</b>	<b>650,135</b>	

## Planning Summary Table (cont'd)

### Internal Services

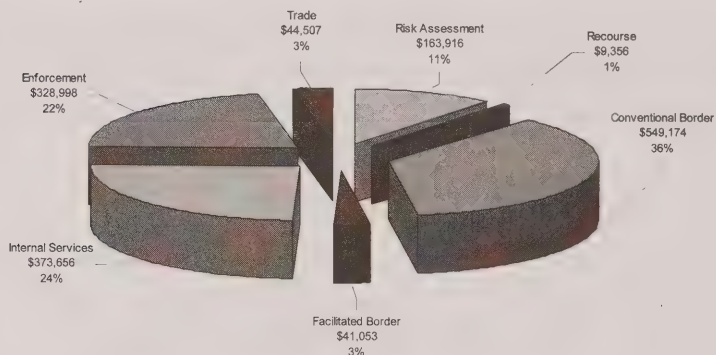
Program Activity*	Forecast Spending 2008-09 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)		
		2009-10	2010-11	2011-12
Internal Services	314,750	373,656	417,427	421,283
<b>Total Planned Spending</b>	<b>314,750</b>	<b>373,656</b>	<b>417,427</b>	<b>421,283</b>

\*For program activity descriptions, please access the Main Estimates at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimate.asp>.

\*\*Government of Canada outcomes: <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/framework-cadre-eng.aspx?Rt=1037>.

The figure below shows the allocation of the CBSA's planned spending by program activity for 2009-10.

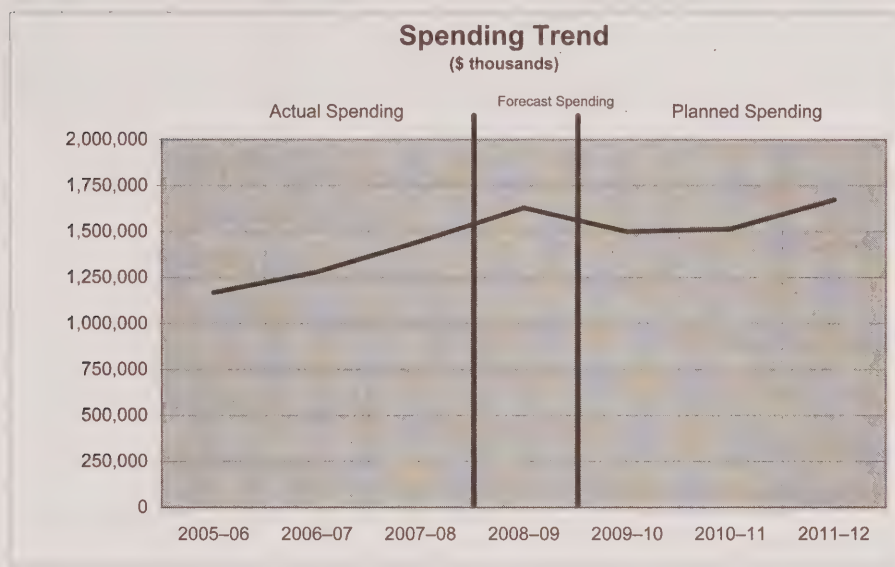
**CBSA Planned Spending by Program Activity for 2009-10**  
(\$ Thousands)





## EXPENDITURE PROFILE

The CBSA plans to spend \$1,500 million in 2009–10 to meet the expected results of its program activities and contribute to its strategic outcomes. The figure below shows the Agency's spending trend from 2005–06 to 2011–12.



Since its creation in 2003, the CBSA has been managing substantial operational pressures. While spending increased steadily between 2005–06 and 2008–09, the increase resulted principally from project-specific funding related to Government of Canada priorities and was not available to address operational and corporate issues. In the long term, the full implementation of major innovation initiatives, such as eManifest, is expected to have a positive impact on the efficiency of border operations, thereby alleviating some of the operational pressures. In the interim, the CBSA is working to find solutions by allocating recently received program integrity funding to the areas of greatest risk and through internal reallocation to high-priority activities.

## VOTED AND STATUTORY ITEMS

(\$ thousands)

Vote No. or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2008–09	2009–10
		Main Estimates*	Main Estimates*
10	Operating expenditures	1,300,600	1,279,813
15	Capital expenditures	50,910	56,202
(S)	Contributions to employee benefit plans	143,632	147,014
<b>Total</b>		<b>1,495,142</b>	<b>1,483,029</b>

\*The Main Estimates can be accessed online at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>.

The decrease of \$12.1 million in net funding for the CBSA is related to the approved variation of resources from year to year related to the following:

- \$65.0 million realignment between fiscal years, which is consistent with the Economic and Fiscal Statement actions to improve spending projections;
- \$5.4 million reduction to adjust contributions to the employee benefit plans;
- \$4.5 million reduction for the Passenger Name Record Push project;
- \$3.9 million reduction for the Air Cargo Security Initiative, which has mostly focused the CBSA's interdiction efforts on imported goods and enforcing export controls on cross-border currency reporting and strategic goods;
- \$3.7 million transferred to Foreign Affairs and International Trade Canada to provide support for departmental staff located at missions abroad;
- \$3.7 million reduction as the CBSA's contribution to the government procurement reform initiative;
- \$3.7 million reduction for the Container Security Initiative — Harmonized Risk Scoring (the objective of this initiative is to improve the effectiveness of the CBSA's automated risk assessment and targeting processes by incorporating an expanded set of risk indicators, additional trade data and a new scoring methodology);
- \$2.9 million transferred from the Department of National Defence to support the activities, service levels and standards of CBSA personnel to be co-located and employed at the marine security centres in the Atlantic and Pacific regions; and
- \$1.2 million reduction for the Container Security Initiative.

The above decreases are partially offset by the approved variation of resources from year to year related to the following:

- \$50.0 million to improve the CBSA's program integrity;
- \$13.3 million for the arming of CBSA officers and efforts to address work-alone situations;
- \$9.3 million towards the coordination and management of integrated border services that will support the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games in Vancouver and Whistler, British Columbia;
- \$4.6 million to implement *An Act to amend the Immigration and Refugee Protection Act (certificate and special advocate) and to make a consequential amendment to another Act*; and
- \$4.7 million in various adjustments.

## CONTRIBUTION OF 2009–10 PRIORITIES TO STRATEGIC OUTCOMES

CBSA Operational Priorities	Type	Link to Strategic Outcomes	Description
Enhance capacity to identify, assess and mitigate the risks posed by people and goods.	Previously committed to	Strategic Outcome 1	<p><b>Why is this a priority?</b> To help ensure Canada's population is safe and secure from border-related risks by preventing the movement of unlawful people and goods across Canada's border.</p> <p><b>Key plans to meet the priority:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimize the CBSA's intelligence function</li> <li>Enhance targeting</li> <li>Improve information sharing with partners</li> <li>Refocus the CBSA's detention and removal activities</li> <li>Improve the CBSA's program delivery</li> </ul>
Improve service levels for legitimate people and goods.	Previously committed to	Strategic Outcome 2	<p><b>Why is this a priority?</b> To support Canada's economic growth by facilitating the flow of legitimate people and goods that are in compliance with border legislation and regulations.</p> <p><b>Key plans to meet the priority:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Develop a strategy for registered traveller programs</li> <li>Develop a single window for the electronic collection of trade data</li> <li>Improve employee awareness of integrity and professional standards</li> <li>Improve the CBSA's program delivery</li> </ul>
CBSA Management Priorities	Type	Link to Strategic Outcomes	Description
Improve management tools, corporate procedures and organization to advance border management mandate.	Ongoing	Strategic Outcomes 1 and 2	<p><b>Why is this a priority?</b> To ensure the CBSA has in place a modern, risk-based regime and knowledgeable employees who can support the achievement of the CBSA's strategic outcomes.</p> <p><b>Key plans to meet the priority:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Develop a business model to support a modern, risk-based approach to border management</li> <li>Validate business continuity plans</li> <li>Implement performance measurement</li> <li>Develop a national cross-training implementation plan for border services officers</li> </ul>





## SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES

### STRATEGIC OUTCOMES

**Strategic Outcome 1: Canada's population is safe and secure from border-related risks.**

**Description:** In providing integrated border services, the CBSA prevents the movement of unlawful people and goods across the border.

#### Supporting Program Activities

- 1.1 Risk Assessment
- 1.2 Enforcement

#### Performance Indicators

- Percentage of people examinations that result in an enforcement action
- Percentage of shipment examinations that result in an enforcement action

#### Targets

- To be developed in 2009–10
- To be developed in 2009–10

**Strategic Outcome 2: Legitimate travellers and goods move freely and lawfully across our borders.**

**Description:** In providing integrated border services, the CBSA facilitates the flow of legitimate people and goods in compliance with border legislation and regulations.

#### Supporting Program Activities

- 2.1 Facilitated Border
- 2.2 Conventional Border
- 2.3 Trade
- 2.4 Recourse

#### Performance Indicators

- Percentage of time border wait time standards for people are met
- Percentage of time border wait time standards for shipments are met

#### Targets

- To be developed in 2009–10
- To be developed in 2009–10

## STRATEGIC OUTCOME 1:

CANADA'S POPULATION IS SAFE AND SECURE FROM BORDER-RELATED RISKS

### PROGRAM ACTIVITY 1.1: RISK ASSESSMENT

The Risk Assessment program activity “pushes the border out” by seeking to identify high-risk people and goods as early as possible before their arrival at Canada’s border. This program activity assesses information from a wide range of sources to support decisions on visa applicants at overseas missions and to screen irregular migrants and cargo at ports of embarkation and, where possible, prevent their departure. The CBSA also uses advance passenger and cargo information from carriers, importers, exporters and other partners to identify high-risk people and goods before they arrive.

#### Program Activity 1.1: Risk Assessment

Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009–10		2010–11		2011–12	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
932	163,916	936	145,677	940	235,402
Expected Result		Performance Indicators		Targets	
High-risk people and shipments are not allowed to enter Canada.		Percentage of enforcement actions taken for high-risk people resulting from targeting activity.*		To be developed in 2009–10.	
		Percentage of enforcement actions taken for high-risk goods resulting from targeting activity.*		To be developed in 2009–10.	

\*The CBSA will need to further develop its information management systems to support the measurement of this indicator.

### 2009–10 Planning Highlights

#### Key initiative: Optimize the CBSA’s intelligence function

The CBSA relies on intelligence to inform the identification and interception of high-risk people and goods bound for or leaving Canada. The intelligence function collects, analyzes, distributes and shares data on threats to national security, including information on terrorism, weapons proliferation, war crimes, organized crime, smuggling, fraud and irregular migration.

Given the dynamic and complex environment in which the CBSA operates, there is a constant need to improve the Agency's capacity to identify the most important threats and address them in a concerted manner. An optimization initiative will address all aspects of the intelligence function to improve the quality and use of intelligence products. In particular, the Agency will implement a centralized distribution system for intelligence products to be shared with internal and external partners in border management.

The CBSA will also implement a standardized reporting protocol and articulate common objectives for all intelligence analyses. In addition, a training module will be developed for intelligence analysts to increase capacity, ensure national consistency and increase regional participation in the establishment of the Agency's intelligence priorities and in the preparation of intelligence analytical products in support of those priorities.

#### **Key initiative: Enhance targeting**

Targeting involves the analysis of data collected on people and goods prior to their arrival at the border for the purpose of identifying those that may pose a threat or that may contravene border-related legislation or regulations. Risk assessments allow the CBSA to more thoroughly examine people and goods of high or unknown risk while facilitating the entry of those people and goods deemed to be low risk.

To adapt to emerging trends, the Agency will review the effectiveness of its targeting procedures. This will include establishing a single functional authority for all targeting activities to help ensure national consistency and improve the quality of the CBSA's risk-scoring, pattern-detection and trend-analysis tools. In 2009–10, the Agency will introduce a project that focuses on marine transportation to identify containers that are not listed on the manifests of inbound vessels.

Starting in fall 2009, all CBSA targeting officers will participate in a mandatory national training program to promote consistency and quality of targeting. This training also addresses a recommendation made by the Auditor General in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 5, "Keeping the Border Open and Secure."

#### **Key initiative: Improve information sharing with partners**

In 2009–10, the CBSA will seek to increase its capacity to obtain and share information with key domestic and international partners. This will be achieved by entering into new information-sharing agreements with traditional and non-traditional border management partners. Traditional border management partners include the RCMP, U.S. Customs and Border Protection and U.S. Immigration and Customs Enforcement. Non-traditional border management partners include the Canadian Coast Guard, the United States Coast Guard and the United States Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives.

In 2009–10, consultations will be held with traditional border management partners such as the RCMP and the Canadian Security Intelligence Service to determine the legislative and regulatory changes necessary to improve information sharing. The Agency will also comply with a memorandum of understanding signed with the United Kingdom, the United States and Australia on sharing information about individuals suspected of war crimes or crimes against humanity.

In 2009, the CBSA is scheduled to conclude negotiations on customs mutual assistance agreements regarding customs-related information sharing with Israel, Russia, Chile and Brazil. The Agency will also enter into negotiations with key international partners to strengthen the security of the international trade supply chain and update several immigration-related information-sharing agreements. In addition, various initiatives are under way with countries in the Middle East to provide a basis for information sharing, such as the finalization of a free trade agreement with the Hashemite Kingdom of Jordan.

A three- to five-year action plan is being developed to enhance Afghanistan's customs capacity. This will bolster the Government of Canada's vision for Afghanistan: a country supported by a more capable national government that can better manage its border and sustain reconstruction gains and stability over the long term.

#### **Key initiative: Improve the CBSA's program delivery (risk assessment programs)**

Intelligence and targeting programs are delivered nationally and internationally, which poses a management challenge. In 2009–10, the CBSA plans to review its intelligence and targeting programs to put in place performance standards and to ensure that these standards are applied consistently in order to improve the effectiveness of the programs.

Other activities being undertaken by the CBSA to identify high-risk people and goods before their arrival at Canada's border include the following:

- **Passenger Name Record Push project:** This project will improve the CBSA's pre-arrival risk assessments by facilitating access to commercial air passenger information. As part of an agreement with the European Union, Europe-based commercial air carriers will "push" information to the CBSA as opposed to the CBSA retrieving this information by accessing carrier reservation systems. The information system is currently under development and implementation is planned for 2010–11.



- **eManifest:** This ongoing major Crown project is a key priority under the Security and Prosperity Partnership of North America that includes Canada, the United States and Mexico. When fully implemented, eManifest will enable carriers, freight forwarders and importers to transmit real-time and concurrent advance commercial and crew information to the CBSA. In 2009–10, the CBSA will develop the system required to receive advance commercial information electronically from highway carriers.
- **Container Security Initiative:** This initiative focuses on the targeting and verification of containerized shipments while allowing cargo containers to move quickly and more efficiently through the supply chain at seaports worldwide. This initiative will be expanded in 2009–10 with the signing of two more international partnership agreements to increase the deployment of CBSA officers abroad. These officers work with local authorities to conduct risk assessments of vessels bound for Canada.

## Benefits for Canadians

By enhancing its risk-assessment activities and using innovative technology, the CBSA will help ensure that Canada's population is safe and secure from border-related risks. The Agency will be better able to identify high-risk people and goods in an ever-changing world and make risk-based decisions using a wide range of information.

**STRATEGIC OUTCOME 1:**  
**CANADA'S POPULATION IS SAFE AND SECURE FROM BORDER-RELATED RISKS**

## PROGRAM ACTIVITY 1.2: ENFORCEMENT

The Enforcement program activity helps to ensure the safety and security of Canada's population by taking appropriate enforcement action against people and goods that are not compliant with border-related legislation and regulations. In addition, the CBSA investigates criminal offences under Canada's border legislation.

Program Activity 1.2: Enforcement					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009-10		2010-11		2011-12	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
2,418	328,998	2,408	321,298	2,560	367,145
Expected Result		Performance Indicator		Target	
Non-compliant people and shipments are not allowed to enter or stay in Canada.		Percentage of people and shipment examinations that result in refusal of entry, investigation or removal of people or seizure of goods.		To be developed in 2009-10.	

### 2009-10 Planning Highlights

#### Key initiative: Refocus the CBSA's detention and removal activities

The CBSA is responsible for the detention and removal of people, including criminals, who are inadmissible to Canada under the *Immigration and Refugee Protection Act*. In 2009-10, the CBSA will undertake a major policy review of its detention and removal programs, which will enable the Agency to better focus its resources on the removal of high-risk people, especially those found to be inadmissible for reasons of security or criminality. The Agency will also launch a pilot project to track the costs of individual removals. This addresses a recommendation made by the Auditor General in the *2008 May Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 7, "Detention and Removal of Individuals" to review the policies and procedures of the detention and removal programs to improve national consistency and better use existing system capabilities to support and improve the programs in the areas of costs and risk management.

In addition, the CBSA intends to formalize existing procedural agreements with respect to the facilities used by the Agency to detain people who are subject to an admissibility hearing by the Immigration and Refugee Board of Canada. The CBSA will negotiate written agreements with eight provinces by December 2011 (two in 2009–10) to ensure that people subject to lawful detention under the *Immigration and Refugee Protection Act* are held in appropriate provincial detention facilities when they are not held in one of the three CBSA immigration holding centres in Vancouver, Toronto and Montréal.

Other activities being undertaken by the CBSA to enforce border-related legislation and regulations include the following:

- **Doubling-Up Initiative:** This initiative aims to ensure that CBSA officers across Canada do not work alone, even in remote areas. In 2009–10, the Agency will hire 100 additional officers.
- **Arming Initiative:** This initiative aims to train and equip 4,800 CBSA officers with duty firearms over 10 years. To date, the CBSA has armed and deployed 776 officers to various locations across Canada (28 land border ports of entry, 27 inland offices and one marine port). The Agency continues its efforts to ensure that the Arming Initiative is implemented properly, professionally and without unnecessary delay. In 2009–10, the CBSA will train 500 officers and hold consultations with key stakeholders.

## Benefits for Canadians

By focusing on improving the management of removals, the CBSA will help ensure that Canada's population is safe and secure from border-related risks. Detailed removal information will help the Agency to better focus its resources on high-priority cases. Formal written agreements on detention facilities between the CBSA and the provinces will ensure that people who pose a danger to the public, whose identity is in question or who may not appear for immigration proceedings are detained in the appropriate facilities. In addition, non-compliant shipments will not be allowed to enter or stay in Canada.

**STRATEGIC OUTCOME 2:**  
**LEGITIMATE TRAVELLERS AND GOODS MOVE FREELY AND LAWFULLY ACROSS OUR BORDERS**

## PROGRAM ACTIVITY 2.1: FACILITATED BORDER

The Facilitated Border program activity expedites border transits of pre-approved, low-risk people and goods. Providing an alternative means of crossing the border to low-risk people and goods contributes to effective border management and to a strong Canadian economy through the business and tourism sectors.

**Table 2.1: Facilitated Border**

Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009–10		2010–11		2011–12	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
429	41,053	356	34,616	356	51,100
<b>Expected Results</b>		<b>Performance Indicators</b>		<b>Targets</b>	
People known to be in compliance with applicable legislation enter Canada with minimal delay or no further processing.		Percentage of time the processing standard is met for a facilitated border program.		To be developed in 2009–10.	
Shipments known to be in compliance with applicable legislation enter Canada with minimal delay or no further processing.		Percentage of time the processing standard is met for a facilitated border program.		To be developed in 2009–10.	

### 2009–10 Planning Highlights

#### Key initiative: Develop a strategy for registered traveller programs

The CBSA has established a series of pre-approval programs for low-risk travellers, which include CANPASS and NEXUS. These people are given facilitated access to Canada and, in the case of NEXUS, are given facilitated access to the United States. Pre-approval programs permit the CBSA to focus less attention on these low-risk people at ports of entry and direct more resources to people of high or unknown risk.



By March 2010, the CBSA will develop a registered traveller strategy that will include the following:

- a review of key policy and program issues regarding NEXUS and the commercial driver registrations under the Free and Secure Trade (FAST) program;
- the development of a plan for international partnerships;
- the development of a framework to support Canada's participation in the Asia-Pacific Economic Cooperation Business Travel Card initiative; and
- a review of existing Canadian registered traveller programs to identify areas that could be enhanced to improve the effectiveness of these programs.

## **Benefits for Canadians**

The Facilitated Border program activity permits the expedited movement of low-risk people and goods across Canada's border. Improved processes and procedures will help ensure that there are predictable wait times at border crossings and minimal delays. At the same time, the Agency can focus its resources on people and goods of high or unknown risk.

## STRATEGIC OUTCOME 2:

### LEGITIMATE TRAVELLERS AND GOODS MOVE FREELY AND LAWFULLY ACROSS OUR BORDERS

## PROGRAM ACTIVITY 2.2: CONVENTIONAL BORDER

The Conventional Border program activity allows for the admissibility of legitimate people and goods into and out of Canada. This contributes to a strong Canadian economy through the business and tourism sectors.

### Program Activity 2.2: Conventional Border

Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009-10		2010-11		2011-12	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
6,304	538,674	6,359	543,537	6,317	544,936
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Legitimate people are allowed to enter Canada within established time standards.		Percentage of time that processing standards for people are met.		To be developed in 2009-10.	
		Percentage of people satisfied with the quality of service delivered by the CBSA at ports of entry.*		To be developed in 2009-10.	
Legitimate shipments are cleared to enter Canada within established time standards.		Percentage of time that processing standards for shipments are met.		To be developed in 2009-10.	
		Percentage of commercial clients satisfied with the quality of service delivered by the CBSA at ports of entry.*		To be developed in 2009-10.	

\*Client surveys will need to be developed for this indicator.

## 2009-10 Planning Highlights

### Key initiative: Develop a single window for the electronic collection of trade data

Many government departments collect trade data from importers, exporters and brokers before goods are released at the border. The CBSA is leading the development of the Single Window Initiative that will provide a single electronic interface for the submission of all trade data required by the Government of Canada in advance of goods arriving in Canada.

Encompassing the information requirements of the CBSA and other federal departments, this initiative will facilitate faster clearance and release times and support the consistent application and explanation of regulatory requirements. In 2009–10, the Agency will initiate the first step of the Single Window Initiative by electronically transferring existing CBSA trade data to participating federal departments and agencies. In addition, the Agency will continue to engage and consult with other government departments, trade community clients and key stakeholders.

### **Key initiative: Improve employee awareness of integrity and professional standards**

To maintain the trust that Canadians place in the CBSA, the Agency must continue to conduct its business with courtesy, integrity, respect and professionalism. In support of this commitment and to foster an increased awareness of the CBSA's values and ethics, an integrity and professional standards strategy has been implemented. The strategy, which supports the *Values and Ethics Code for the Public Service* and the *CBSA Code of Conduct*, will help ensure that CBSA employees uphold the highest standards of integrity and professionalism in their conduct and activities, both on and off duty. It will also ensure that the Agency's systems and programs support the CBSA's values. In 2009–10, the CBSA will expand security and ethics awareness training and implement new recruitment and personnel screening standards.

### **Key initiative: Improve the CBSA's program delivery (conventional border activities)**

The CBSA provides services at hundreds of locations across Canada and for all transportation modes. In 2009–10, the CBSA will complete work on border wait times and put in place performance standards, and ensure that these standards are applied consistently. The Agency will also undertake similar work on plans for the management of special events to ensure that innovations that are found to be successful are communicated and adopted in future plans.

Other activities being undertaken by the CBSA to allow legitimate people and goods to move freely into and out of Canada include the following:

- **People Vision:** The People Vision will provide a long-term strategic direction for future investments in the effective movement of people across Canada's border. The Vision will take into account emerging risks and opportunities, such as advances in information technology. In 2009–10, the Agency will conduct consultations with other government departments and external stakeholders and finalize the proposed Vision document for internal review and approval.
- **Commercial Vision:** The Commercial Vision is a long-term strategy that examines how imports and exports are cleared to enter into or depart from Canada. It identifies areas of focus for the next 10 years and establishes frameworks for programs and

procedures to expedite the future movement of goods across the border. The Vision considers emerging risks and opportunities, such as advances in information technology, new supply chain models and changing global patterns. Building on discussions and consultations with other government departments and key trade community stakeholders, the CBSA will finalize the Vision model in 2009-10.

- **Automated Border Clearance pilot project:** This two-year pilot project, previously known as the Electronic Primary Inspection Line, will be launched in 2009 at Vancouver International Airport. During the pilot project, Canadians and permanent residents will be able to use an automated self-serve kiosk as an alternative to a primary inspection by a border services officer.
- **2010 Olympic and Paralympic Winter Games:** The CBSA will work in partnership with Citizenship and Immigration Canada and the RCMP to ensure that special arrangements are in place to adequately deal with increased demands at the border during the Games. In 2009-10, the CBSA will play an integral role in the design, development and distribution of the International Olympic Committee identification and accreditation card and will develop training packages for transportation companies.
- **Secondary processing highway initiative:** In 2009-10, the CBSA will launch a five-year initiative to record all referrals to secondary examination at land border crossings, as well as the reasons for the referrals. This detailed information about referrals will be made available at secondary inspection lines, which will allow border services officers to better focus secondary examinations. In addition, the results of the referrals and examinations will help improve targeting abilities at the border. This initiative also addresses a recommendation made by the Auditor General in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 5, "Keeping the Border Open and Secure."
- **Western Hemisphere Travel Initiative:** This initiative is a United States law that requires all travellers, including American and Canadian citizens, to present a valid passport or other approved secure document when entering the United States. It will take effect on June 1, 2009, at land and marine ports of entry. The Agency will continue to work with various partners, including Citizenship and Immigration Canada, Passport Canada and Service Canada, as well as provincial and territorial governments, to develop alternative documents that meet the requirements of the Western Hemisphere Travel Initiative, such enhanced driver's licences and the secure Certificate of Indian Status.



## **Benefits for Canadians**

The CBSA ensures that the border remains open and allows for the free movement of legitimate people and goods. Minimizing unnecessary delays and improving border clearance processes will contribute to a strong Canadian economy through the tourism and business sectors. The Canadian economy will also benefit from the Agency's collection of import duties and taxes.

## PROGRAM ACTIVITY 2.3: TRADE

The Trade program activity ensures that the Canadian economy and business community gain maximum benefits from the administration of international and regional trade agreements and domestic legislation governing trade in commercial goods. In this context, the CBSA is responsible for the development and administration of rules, policies, programs and activities that govern the trade-related aspects of the movement of goods into Canada.

Program Activity 2.3: Trade					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009-10		2010-11		2011-12	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
426	44,507	414	44,285	414	44,762
Expected Result		Performance Indicator		Target	
Canadian business benefits from a level playing field through the imposition of duties and taxes.		Dollar value of duties and taxes collected.		To be developed in 2009-10.	

### 2009-10 Planning Highlights

Activities being undertaken by the CBSA to ensure that the Canadian economy and the business community benefit from the international trade in commercial goods include the following:

- **Business simplification initiative:** The CBSA will continue to improve and simplify the way it communicates with commercial clients and provide the necessary policy guidance these clients require to voluntarily comply with the CBSA's requirements. This initiative will streamline compliance processes and expedite the movement of legitimate goods into and out of Canada. In 2009-10, the Agency will implement identified improvements, including work on a policy tool that will guide program and project development by taking into account the business needs of the Canadian trade community.

- **Electronic document management system:** The CBSA will continue to implement a system to support the Agency's administration of the *Special Import Measures Act* — legislation that helps protect Canadian industry from injury caused by the dumping and subsidizing of imported goods. This system will enable the CBSA to safely and effectively store and manage large volumes of protected information and provide enhanced access and search capabilities to CBSA officers. It will also permit importers and other authorized parties to access information and retrieve exhibits more efficiently during proceedings related to the importation of dumped and subsidized goods. In 2009–10, the CBSA will construct and test the system for internal use and, starting in 2010–11, will develop a Web-based portal for external clients.
- **Trade agreements:** The CBSA advances Canada's trade agenda by supporting Foreign Affairs and International Trade Canada and the Department of Finance in the negotiation of international free trade agreements. In 2009–10, the Agency will continue negotiating trade agreements with Panama and South Korea and will participate in the current round of multilateral trade negotiations of the World Trade Organization. In addition, the CBSA will continue to implement trade agreements with Peru, Colombia, the Hashemite Kingdom of Jordan and the European Free Trade Association.

## Benefits for Canadians

Through the consistent and fair administration of trade agreements and legislation, the CBSA will ensure that legitimate, low-risk goods move freely across the border. The Canadian economy and business community will benefit from a consistent and national approach to the delivery of trade programs as predictable reporting requirements for businesses are established. The Canadian economy will also benefit from the CBSA's collection of import duties and taxes.

**STRATEGIC OUTCOME 2:**  
**LEGITIMATE TRAVELLERS AND GOODS MOVE FREELY AND LAWFULLY ACROSS OUR BORDERS**

## PROGRAM ACTIVITY 2.4: RECOURSE

The Recourse program activity provides the business community and individuals with fair, transparent and timely reviews of trade program decisions and enforcement-related actions. This program activity also ensures that the decisions taken by CBSA officials accurately reflect the Agency's policies, guidelines and legislation and contribute to the security and economic prosperity of Canada.

Program Activity 2.4: Recourse					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009-10		2010-11		2011-12	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
122	9,356	118	9,355	118	9,337
Expected Result		Performance Indicator		Target	
A review process is available and accessible for the CBSA's trade administration decisions and enforcement-related actions.		Percentage of requests processed regarding trade administration decisions and enforcement-related actions.		To be developed in 2009-10.	

### 2009-10 Planning Highlights

In 2009-10, the CBSA will continue its ongoing work in the Recourse program activity.

### Benefits for Canadians

By providing consistent and transparent recourse decisions, the CBSA will contribute to the security and economic prosperity of Canada and ensure that legitimate goods continue to move freely and lawfully across the border. The Recourse program activity will provide a level playing field for Canadian businesses by administering an accessible redress process that offers fair and timely reviews of trade disputes and enforcement-related actions.



## PROGRAM ACTIVITY: INTERNAL SERVICES

Internal Services is a group of related activities and resources that is administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. The main activities are governance and management support (management and oversight, communications, legal services), resource management services (human resources management, financial management, information management, information technology, travel, other administration services) and asset management services (real property, materiel, acquisitions). The CBSA's Internal Services program activity supports the achievement of the Agency's two strategic outcomes.

Program Activity: Internal Services					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009–10		2010–11		2011–12	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
3,179	373,656	3,070	417,427	3,084	421,283

### 2009–10 Planning Highlights

**Key initiative: Develop a business model to support a modern, risk-based approach to border management**

The business model will articulate the CBSA's activities in terms of the delivery of services to meet the needs of specific target groups. By systematically identifying these target groups, the Agency can better determine which groups have a definable need that the CBSA can address under its legislative mandate. In 2009–10, these services will be described, which will include a statement of value with respect to outcomes and target group needs. Services will also be mapped to the point of delivery to reflect where the interaction with a person or a good occurs (outside Canada, at the border or inside Canada). In addition, these services will be aligned to the Agency's Program Activity Architecture.

The business model will enable the CBSA to identify redundancies, gaps, duplicate investments and opportunities for collaboration. It will also allow the CBSA to consistently analyze business processes across different types of programs and services independently of administrative structures.

### **Key initiative: Validate business continuity plans**

To ensure organizational stability and continued service delivery during and after emergency situations, in 2008–09 the CBSA completed business continuity plans for the organization. In 2009–10, the plans will be validated through a series of mock exercises.

### **Key initiative: Implement performance measurement**

To better manage its business, the CBSA will implement a performance measurement strategy and use historical data to identify performance targets for 2010–11. Performance measurement will provide consistent and comparable data to support risk-based decision making and resource allocations and assess the Agency's progress towards achieving its strategic outcomes.

### **Key initiative: Develop a national cross-training implementation plan for border services officers**

In 2009–10, the CBSA will refocus its national training plan to highlight immigration and food, plant and animal inspections. This will ensure that CBSA officers can provide integrated border services at all ports of entry. The cross-training of CBSA officers also addresses a recommendation made by the Auditor General in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 5, "Keeping the Border Open and Secure."

Other activities being undertaken by the CBSA to improve its management tools, corporate procedures and organization include the following:

- **Infrastructure projects:** Budget 2009 identified \$80 million for the CBSA for accelerated infrastructure projects, of which \$70 million has been allocated to the expansion and modernization of four border facilities. Expected to be completed by 2011–12, these infrastructure improvements will support the Agency by improving the commercial examination capacity at the port of entry in Prescott, Ontario, as well as at the Kingsgate, Pacific Highway and Huntingdon ports of entry (all in British Columbia). The remaining \$10 million has been allocated to the construction of additional housing in the remote ports of Beaver Creek and Little Gold in the Yukon Territory and in Pleasant Camp, British Columbia. To be completed by 2011–12, the residential housing will help the CBSA to continue delivering the Doubling-up Initiative.
- **Branding strategy:** The CBSA will develop a branding strategy to better align the Agency with its vision and values and leverage its corporate identity. As part of this multi-year, multi-phase project, in 2009–10 the CBSA will hold consultations with employees and external stakeholders.

- **Public service renewal:** Public service renewal is a government-wide effort to ensure that the federal public service contributes to Canada's successes through the continued delivery of excellent services and policy advice. The CBSA is committed to meeting the renewal objectives and will continue to focus on integrated planning, creating a representative workforce, facilitating employee development and ensuring effective recruitment. The Agency has identified recruitment as a key human resources priority and, in 2009–10, it will undertake an ambitious external recruitment effort focused on addressing capacity, work force gaps and official languages and employment equity issues.
  
- **Human resources service standards:** In 2009–10, the CBSA will develop service standards for various human resources activities, including classification, staffing and compensation.
  
- **Port of Entry Recruitment Training program:** The CBSA will evaluate this program on an ongoing basis by gathering information about participants' reactions, measuring learning during training and assessing the performance of recruits in the workplace. Evaluation data will be available in 2010. Evaluating this program also addresses a recommendation made by the Auditor General in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 5, "Keeping the Border Open and Secure."





## SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

---

### LIST OF ONLINE TABLES

The following tables are available on the Treasury Board of Canada Secretariat's Web site at <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/index-eng.asp>.

Table 1: Green Procurement

Table 2: Sustainable Development Strategy

Table 3: Horizontal Initiatives

Table 4: Internal Audits

Table 5: Evaluations

Table 6: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Table 7: Status Report on Major Crown Projects

Table 8: Summary of Capital Spending by Program Activity

## INFORMATION AND CONTACTS

To contact the CBSA and for more information on its activities, please visit the CBSA's Web site at <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>. Links to other Web sites of interest are provided below.

Public Safety Canada  
<http://www.publicsafety.gc.ca/>

Citizenship and Immigration Canada  
<http://www.cic.gc.ca/>

Canadian Food Inspection Agency  
<http://www.inspection.gc.ca/>

Royal Canadian Mounted Police  
<http://www.rcmp-grc.gc.ca/>

Canadian Security Intelligence Service  
<http://www.csis.gc.ca/>

Foreign Affairs and International Trade Canada  
<http://www.international.gc.ca/>

Department of Finance Canada  
<http://www.fin.gc.ca/>

Canada Revenue Agency  
<http://www.cra-arc.gc.ca/>

Health Canada  
<http://www.hc-sc.gc.ca/>

Transport Canada  
<http://www.tc.gc.ca/>







## RENSEIGNEMENTS ET COORDONNÉES

Pour communiquer avec l'ASFC ou obtenir de plus amples renseignements sur ses activités, visitez le site Web de l'Agence à l'adresse suivante : <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>. Des liens vers d'autres sites Web d'intérêt sont donnés ci-après.

Sécurité publique Canada  
<http://www.securitepublique.gc.ca/>

Citoyenneté et Immigration Canada  
<http://www.cic.gc.ca/>

Agence canadienne d'inspection des aliments  
<http://www.inspection.gc.ca/>

Gendarmerie royale du Canada  
<http://www.rcmp-grc.gc.ca/>

Service canadien du renseignement de sécurité  
<http://scrs.gc.ca/>

Affaires étrangères et Commerce international Canada  
<http://www.international.gc.ca/>

Ministère des Finances Canada  
<http://www.fin.gc.ca/>

Agence du revenu du Canada  
<http://www.cra-arc.gc.ca/>

Santé Canada  
<http://www.hc-sc.gc.ca/>

Transports Canada  
<http://www.tc.gc.ca/>

## SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

### LISTE DES TABLEAUX EN LIGNE

Les tableaux ci-dessous peuvent être consultés sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/index-fra.asp>.

- Tableau 1 : Achats écologiques
- Tableau 2 : Stratégie de développement durable
- Tableau 3 : Initiatives horizontales
- Tableau 4 : Vérifications internes
- Tableau 5 : Évaluations
- Tableau 6 : Sources des revenus disponibles et non disponibles
- Tableau 7 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État
- Tableau 8 : Sommaire des dépenses en capital par activité de programme

- **Stratégie de valorisation de l'image de marque** : L'ASFC élaborera une stratégie de valorisation de l'image de marque afin d'être davantage en harmonie avec sa vision et ses valeurs et de tirer parti de son image de marque. Dans le cadre de ce projet plurianuel en plusieurs étapes, l'ASFC mènera des consultations avec les employés et les intervenants externes en 2009-2010.
- **Renouvellement de la fonction publique** : Le renouvellement de la fonction publique est un exercice gouvernemental pancanadien visant à s'assurer que la fonction publique fédérale contribue aux succès du Canada grâce à la prestation continue d'excellents services et conseils en matière de politique. L'ASFC est résolue à atteindre les objectifs de renouvellement et continuera de se concentrer sur la planification intégrée, la création d'un effectif représentatif, la facilitation du perfectionnement des employés et le recrutement efficace. L'Agence a défini le recrutement comme étant une priorité clé en matière de ressources humaines et, en 2009-2010, elle entreprendra un exercice ambitieux de recrutement externe axé sur la capacité, les lacunes dans la main-d'œuvre, ainsi que les questions liées aux langues officielles et à l'équité en matière d'emploi.
- **Normes de service en matière de ressources humaines** : En 2009-2010, l'ASFC élaborera des normes de service pour diverses activités liées aux ressources humaines, y compris la classification, la dotation et la rémunération.
- **Programme de formation des recrues pour les points d'entrée** : L'ASFC évaluera ce programme de façon continue en recueillant de l'information sur les réactions des participants, en mesurant l'apprentissage pendant la formation et en évaluant le rendement des recrues dans le milieu de travail. Les données d'évaluation seront disponibles en 2010. L'évaluation de ce programme fait également suite à une recommandation formulée par la vérificatrice générale dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières ».

#### Initiative clé : Valider des plans de continuité des activités

Après la stabilité organisationnelle et la prestation continue des services pendant 2008-2009, l'ASFC établira des plans de continuité des activités en 2009-2010. Les plans seront validés au moyen d'une série d'exercices fictifs en

#### Initiative clé : Mettre en œuvre des mesures du rendement

Après de mieux gérer ses activités, l'ASFC mettra en œuvre une stratégie de mesure du rendement et utilisera des données historiques pour établir les objectifs de rendement de 2010-2011. La mesure du rendement produira des données uniformes et comparables qui appuieront le processus décisionnel et l'affectation des ressources en fonction des risques et permettront d'évaluer les progrès réalisés par l'Agence quant à l'atteinte de ses résultats stratégiques.

#### Initiative clé : Élaborer un plan national de mise en œuvre de la formation par rotation de postes pour les agents des services frontaliers

En 2009-2010, l'ASFC réorientera son plan de formation national afin de mettre en relief l'immigration et l'inspection des aliments, des végétaux et des animaux. Ainsi, les agents de l'ASFC pourront offrir des services frontaliers intégrés à tous les bureaux d'entrée. La formation par rotation de postes des agents de l'ASFC fait également suite à une recommandation de la vérificatrice générale formulée dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières ».

Voici d'autres activités entreprises par l'ASFC afin d'améliorer ses outils de gestion, ses procédures organisationnelles et son organisation :

- **Projets d'infrastructure** : Dans le budget de 2009, 80 millions de dollars ont été accordés à l'ASFC pour les projets d'infrastructure accélérés, dont 70 millions de dollars pour l'expansion et la modernisation de quatre installations frontalières. Ces améliorations de l'infrastructure, qui sont censées être terminées en 2011-2012, appuieront l'Agence en accroissant la capacité d'examen dans le secteur commercial au bureau d'entrée de Prescott (Ontario) ainsi qu'aux bureaux d'entrée de Kingsgate, de Pacific Highway et d'Huntingdon (Colombie-Britannique). Les 10 millions de dollars restants ont été affectés à la construction de logements supplémentaires dans des bureaux éloignés, soit les bureaux de Beaver Creek et de Little Gold (Yukon) et de Pleasant Camp (Colombie-Britannique). Les logements résidentiels, dont la construction doit être terminée d'ici 2011-2012, aideront l'ASFC à continuer de mettre en œuvre l'Initiative de jumelage.



## ACTIVITÉ DE PROGRAMME : SERVICES INTERNES

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrés à l'appui des besoins des programmes et d'autres obligations d'une organisation. Les principales activités sont la régie et le soutien à la gestion (gestion et surveillance, communications, services juridiques), les services de gestion des ressources (gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information, technologie de l'information, voyages, autres services administratifs) et les services de gestion des biens (biens immobiliers, matériel, achats). Les Services internes appuient l'atteinte des deux résultats stratégiques de l'ASFC.

Activité de programme : Services internes			
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)			
2009-2010		2010-2011	
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
3 179	373 656	3 070	417 427
421 283	3 084		

## Points saillants de la planification pour 2009-2010

**Initiative clé : Elaborer un modèle de gestion à l'appui d'une approche moderne de la gestion frontalière fondée sur le risque**

Le modèle de gestion exposera les activités de l'ASFC dans l'optique d'une prestation des services visant à répondre aux besoins de groupes cibles. En cernant ces groupes cibles de façon systématique, l'Agence peut mieux déterminer quels groupes ont un besoin définissable auquel elle peut répondre dans le cadre de son mandat conféré par la loi. En 2009-2010, les services en question feront l'objet d'une description, laquelle comprendra un énoncé de valeur concernant les résultats et les besoins des groupes cibles. Les services seront également associés au point de prestation afin que l'endroit où a lieu l'interaction avec une personne ou une marchandise soit mis en relief (à l'extérieur du Canada, à la frontière ou à l'intérieur du Canada). De plus, ces services seront harmonisés avec l'Architecture des activités de programmes de l'Agence.

Le modèle de gestion permettra à l'ASFC de relever les redondances, les lacunes, les investissements en double et les possibilités de collaboration. Il permettra aussi à l'ASFC d'analyser de manière uniforme les processus administratifs de différents types de programmes et de services indépendamment des structures administratives.

En prenant des décisions uniformes et transparentes en matière de recours, l'ASFC contribuera à la sécurité et à la prospérité économique du Canada et s'assurera que les marchandises légitimes continuent de passer la frontière librement et en toute légalité. Le Programme des recours uniformisera les règles du jeu pour les entreprises canadiennes en administrant un mécanisme de recours accessible qui offre des révisions équitables en temps opportun des différends commerciaux et des mesures d'exécution.

### Avantages pour les Canadiens

En 2009-2010, l'ASFC poursuivra son travail dans le cadre du Programme des recours.

### Points saillants de la planification pour 2009-2010

Activité de programme 2.4 : Programme des recours			
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)			
2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Équivalents temps plein	Équivalents temps plein	Équivalents temps plein	
122	118	118	Objectif
9 356	9 355	9 337	A établir en 2009-2010.
Un processus de révision est disponible pour les décisions de l'ASFC liées à l'administration des politiques commerciales et les mesures d'exécution connexes.			
Pourcentage de demandes traitées concernant les décisions liées à l'administration des politiques commerciales et les mesures d'exécution connexes.			

Le Programme des recours offre aux entreprises et aux particuliers une révision équitable, transparente et rapide des décisions et des mesures d'exécution liées aux programmes commerciaux. Cette activité de programme permet aussi de s'assurer que les décisions prises par les fonctionnaires de l'ASFC reflètent avec exactitude les politiques, les lignes directrices et la législation de l'Agence en plus de contribuer à la sécurité et à la prospérité économique du Canada.

### ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2.4 : PROGRAMME DES RECOURS

d'importation, une loi qui contribue à protéger l'industrie canadienne contre les dommages causés par le dumping et le subventionnement des marchands importés. Ce système permettra à l'ASFC de stocker et de gérer efficacement et en toute sécurité d'importantes quantités de renseignements protégés et d'offrir à ses agents un accès et des capacités de recherche améliorés. Il permettra aussi aux importateurs et à d'autres parties autorisées d'avoir accès à des renseignements et de récupérer des pièces justificatives plus efficacement pendant les procédures liées à l'importation de marchandises sous-évaluées ou subventionnées. En 2009-2010, l'ASFC construira et mettra à l'essai le système pour un usage interne et, à compter de 2010-2011, elle créera un portail pour les clients externes.

- **Accords commerciaux** : L'ASFC fait progresser les objectifs commerciaux du Canada en appuyant Affaires étrangères et Commerce international Canada ainsi que le ministère des Finances en ce qui concerne la négociation des accords de libre-échange internationaux. En 2009-2010, l'Agence continuera de négocier des accords commerciaux avec le Panama et la Corée du Sud et participera à l'actuelle série de négociations commerciales multilatérales de l'Organisation mondiale du commerce. De plus, l'ASFC poursuivra la mise en œuvre d'accords commerciaux avec le Pérou, la Colombie, le Royaume hachémite de Jordanie et l'Association européenne de libre-échange.

## Avantages pour les Canadiens

Grâce à l'application uniforme et équitable de la législation et des accords commerciaux, l'ASFC fera en sorte que les marchandises légitimes à faible risque circulent librement à la frontière. L'économie et les entreprises canadiennes bénéficieront d'une approche uniforme de la prestation des programmes commerciaux à l'échelle nationale grâce à l'établissement d'exigences de déclaration prévisibles. L'économie canadienne bénéficiera également de la perception des droits et des taxes à l'importation par l'Agence.

RESULTAT STRATÉGIQUE 20  
LES GENS ET LES BIENS FRANÇAISEMENT  
LES FRONTIÈRES LIBREMENT ET LÉGALEMENT

RESULTAT STRATÉGIQUE 20  
LES GENS ET LES BIENS FRANÇAISEMENT  
LES FRONTIÈRES LIBREMENT ET LÉGALEMENT

RESULTAT STRATÉGIQUE 20  
LES GENS ET LES BIENS FRANÇAISEMENT  
LES FRONTIÈRES LIBREMENT ET LÉGALEMENT

RESULTAT STRATÉGIQUE 20  
LES GENS ET LES BIENS FRANÇAISEMENT  
LES FRONTIÈRES LIBREMENT ET LÉGALEMENT

RESULTAT STRATÉGIQUE 20  
LES GENS ET LES BIENS FRANÇAISEMENT  
LES FRONTIÈRES LIBREMENT ET LÉGALEMENT

- RESULTAT STRATÉGIQUE 20  
LES GENS ET LES BIENS FRANÇAISEMENT  
LES FRONTIÈRES LIBREMENT ET LÉGALEMENT

RESULTAT STRATÉGIQUE 20  
LES GENS ET LES BIENS FRANÇAISEMENT  
LES FRONTIÈRES LIBREMENT ET LÉGALEMENT



- **Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental** : Cette initiative est une loi des États-Unis en vertu de laquelle tous les voyageurs, y compris les citoyens américains et canadiens, doivent présenter un passeport valide ou un autre document sûr approuvé lorsqu'ils entrent aux États-Unis. Elle prendra effet le 1<sup>er</sup> juin 2009 dans les bureaux d'entrée terrestres et maritimes. L'Agence continuera de travailler avec différents partenaires, y compris Citoyenneté et Immigration Canada, Passeport Canada et Service Canada, ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux à l'élaboration de documents de échange qui répondent aux exigences de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental, comme les permis de conduire. Plus et le certificat de statut d'Indien sécurisé.

## Avantages pour les Canadiens

L'ASFC voit à ce que la frontière demeure ouverte et permette la libre circulation des personnes et des marchandises légitimes. Le fait de réduire au minimum les retards injustifiés et d'améliorer les processus de passage à la frontière favorisera une économie canadienne forte grâce au secteur des entreprises et à celui du tourisme. L'économie canadienne bénéficiera également de la perception des droits et des taxes à l'importation par l'Agence.

- **Initiative du traitement secondaire dans le mode routier** : En 2009-2010, l'ASFC procédera au lancement d'une initiative quinquennale pour consigner tous les renvois à l'examen secondaire dans les postes frontaliers terrestres ainsi que les motifs de renvoi. Ces renseignements détaillés sur les renvois seront disponibles à la ligne d'inspection secondaire, ce qui permettra aux agents des services frontaliers de mieux orienter les examens secondaires. De plus, les résultats des renvois et des examens contribueront à améliorer les capacités de ciblage à la frontière. Cette initiative fait également suite à une recommandation de la vérificatrice générale formulée dans le
- **Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010** : L'ASFC travaillera en partenariat avec Citoyenneté et Immigration Canada et la GRC afin que des dispositions spéciales soient prises pour faire face à la demande accrue à la frontière pendant les Jeux. En 2009-2010, l'ASFC jouera un rôle essentiel en ce qui concerne la conception, l'élaboration et la distribution de la carte d'identité et d'accréditation du Comité International Olympique et élaborera des trousseaux de formation à l'intention des compagnies de transport.
- **Projet pilote sur le Passage automatisé à la frontière** : Le lancement de ce projet pilote de deux ans, qui s'appelait auparavant la Ligne d'inspection primaire électronique, aura lieu en 2009 à l'aéroport international de Vancouver. Au cours du projet pilote, les Canadiens et les résidents permanents pourront utiliser un guichet automatisé libre-service au lieu de se présenter à un agent des services frontaliers à l'inspection primaire.
- **Vision pour le secteur commercial** : La Vision pour le secteur commercial est un document stratégique à long terme qui examine la façon dont les importations et les exportations sont traitées à l'entrée et à la sortie du Canada. Elle définit des secteurs d'intérêt pour les dix prochaines années et établit des cadres pour les programmes et les procédures visant à accélérer le passage des marchandises à la frontière à l'avenir. La Vision tient compte des nouveaux défis et des nouvelles possibilités, comme les avancées dans le domaine de la technologie de l'information, les nouveaux modèles de chaîne d'approvisionnement et les tendances mondiales en évolution. À partir de discussions et de consultations avec d'autres ministères et des intervenants clés du secteur commercial, l'ASFC mettra la dernière main au modèle de la Vision en 2009-2010.
- **Vision pour les personnes** : La Vision pour les personnes fournira une orientation stratégique à long terme pour les investissements futurs dans le passage efficace des personnes à la frontière canadienne. La Vision pour les personnes tiendra compte des nouveaux défis et des nouvelles possibilités, comme les avancées dans le domaine de la technologie de l'information. En 2009-2010, l'Agence mènera des consultations avec d'autres ministères et des intervenants externes et mettra la dernière main à la Vision proposée en vue de son examen et de son approbation à l'intérieur.

**Initiative clé : Élaborer un guichet unique pour la collecte électronique des données commerciales**

De nombreux ministères recueillent des données commerciales auprès des importateurs, des exportateurs et des courtiers avant que la mainlevée de leurs marchandises ne soit accordée à la frontière. L'ASFC dirige l'Initiative du guichet unique, qui fournira une seule interface pour la transmission de toutes les données commerciales exigées par le gouvernement du Canada avant l'arrivée des marchandises au Canada.

Cette initiative, qui englobe les exigences en matière d'information de l'ASFC et d'autres ministères fédéraux, accélérera les temps de dédouanement et de mainlevée et appuiera l'application et l'explication uniformes des exigences réglementaires. En 2009-2010, l'Agence entamera la première étape de l'Initiative du guichet unique en transférant par voie électronique ses données commerciales aux ministères et organismes fédéraux participants. De plus, l'Agence continuera d'engager le dialogue avec d'autres ministères, les négociants et les intervenants clés et de les consulter.

**Initiative clé : Sensibiliser davantage les employés aux normes en matière d'intégrité et de professionnalisme**

Afin de conserver la confiance que les Canadiens lui témoignent, l'ASFC doit continuer à mener ses activités avec courtoisie, intégrité, respect et professionnalisme. À l'appui de cet engagement et pour mieux faire connaître les valeurs et le code d'éthique de l'ASFC, une stratégie en matière d'intégrité et de normes professionnelles a été mise en œuvre. La stratégie, qui appuie le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et le *Code de conduite de l'ASFC*, contribuera à s'assurer que les normes d'intégrité et de professionnalisme les plus élevées se reflètent dans la conduite et les activités des employés de l'ASFC, qu'ils soient en service ou en repos. Elle vise aussi à s'assurer que les programmes et les systèmes de l'ASFC appuient les valeurs de celle-ci. En 2009-2010, l'ASFC élargira la formation sur la sensibilisation à la sécurité et à l'éthique et établira de nouvelles normes de recrutement et de sélection du personnel.

**Initiative clé : Améliorer la prestation des programmes de l'ASFC (activités conventionnelles à la frontière)**

L'ASFC offre ses services dans des centaines d'endroits au Canada et pour tous les modes de transport. En 2009-2010, l'ASFC terminera les travaux concernant les temps d'attente à la frontière, établira des normes de rendement et veillera à ce que ces normes soient appliquées de manière uniforme. De plus, l'Agence entreprendra des travaux similaires pour les plans liés à la gestion des activités spéciales afin que les innovations couronnées de succès soient communiquées et adoptées dans les plans futurs.

Voici d'autres activités entreprises par l'ASFC afin de permettre aux personnes et aux marchandises légitimes d'entrer au Canada et d'en sortir librement :

Activité de programme 2.2 : Programme des frontières conventionnelles

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2.2 : PROGRAMME DES FRONTIÈRES CONVENTIONNELLES

Le Programme des frontières conventionnelles permet de déterminer l'admissibilité des personnes et des marchandises légitimes qui entrent au Canada et qui en sortent, ce qui favorise une économie canadienne forte grâce au secteur des entreprises et à celui du tourisme.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2 :  
LES GENS ET LES BIENS FRANCHISSENT  
LES FRONTIÈRES LIBREMENT ET LÉGALEMENT

Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)			
2009-2010		2010-2011	
2009-2010	2010-2011	2009-2010	2010-2011
6 304	538 674	6 359	543 537
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
6 304	538 674	6 317	544 936
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
Résultats attendus			
Indicateurs de rendement			
Objectifs			
À établir en 2009-2010.			
Les personnes légitimes sont autorisées à entrer au Canada dans les normes de temps établies. personnes sont respectées.			
Proportion dans laquelle les normes de traitement des personnes qui sont satisfaites de la qualité du service offert par l'ASFC dans les bureaux d'entrée.			
À établir en 2009-2010.			
Les marchandises légitimes sont autorisées à entrer au Canada dans les normes de temps établies. expéditions sont respectées.			
Proportion dans laquelle les normes de traitement des marchandises qui sont satisfaites de la qualité du service offert par l'ASFC dans les bureaux d'entrée.			
À établir en 2009-2010.			

\* Des sondages devront être menés auprès des clients pour cet indicateur.



D'ici mars 2010, l'ASFC élaborera une stratégie pour les voyageurs inscrits qui comprendra les éléments suivants :

- un examen des principales questions touchant les politiques et les programmes liés à NEXUS et à l'inscription des chauffeurs du secteur commercial dans le cadre du programme Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRESS);
- l'élaboration d'un plan pour les partenariats internationaux;
- l'élaboration d'un cadre à l'appui de la participation du Canada à l'initiative de la carte de voyage d'affaires de la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique;
- un examen des programmes des voyageurs inscrits en vigueur au Canada afin de cerner les secteurs où l'efficacité de ces programmes peut être améliorée.

## Avantages pour les Canadiens

Le Programme des frontières facilitées permet aux personnes et aux marchandises à faible risque de passer la frontière canadienne de manière accélérée. Des procédures et des processus améliorés permettront de s'assurer que les temps d'attente aux postes frontaliers sont prévisibles et que les retards sont minimisés. Parallèlement, l'Agence peut concentrer ses ressources sur les personnes et les marchandises qui représentent un risque élevé ou inconnu.

L'ASFC a établi une série de programmes d'approbation préalable à l'intention des voyageurs à faible risque, notamment CANPASS et NEXUS. L'entrée au Canada est facilitée pour ces personnes et, dans le cas de NEXUS, l'entrée aux États-Unis est également facilitée. Les programmes d'approbation préalable permettent à l'ASFC d'accorder moins d'attention à ces personnes à faible risque aux bureaux d'entrée et de consacrer davantage de ressources aux personnes dont le risque est élevé ou inconnu.

Initiative clé : Elaborer une stratégie pour les programmes des voyageurs inscrits

Points saillants de la planification pour 2009-2010

Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)			
2009-2010			
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
429	41 053	356	34 616
2010-2011			
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
429	41 053	356	34 616
2011-2012			
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
429	41 053	356	34 616
Résultats attendus			
Indicateurs de rendement			
Objectifs			
Les personnes reconnues pour respecter la législation applicable entrent au Canada avec un minimum de retard ou sans autre traitement.			
Proportion dans laquelle la norme de traitement est respectée pour le Programme des frontières facilitées.			
A établir en 2009-2010.			
Les marchandises reconnues pour respecter la législation applicable entrent au Canada avec un minimum de retard ou sans autre traitement.			
Proportion dans laquelle la norme de traitement est respectée pour le Programme des frontières facilitées.			
A établir en 2009-2010.			

Le Programme des frontières facilitées accélère le transit à la frontière des personnes et des marchandises à faible risque autorisées au préalable. Le fait d'offrir une autre option de passage à la frontière pour les personnes et les marchandises à faible risque favorise une gestion efficace de la frontière et une économie canadienne forte grâce au secteur des entreprises et à celui du tourisme.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2.1 : PROGRAMME DES FRONTIÈRES FACILITÉES

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2 :  
LES GENS ET LES BIENS FRANCHISSENT  
LES FRONTIÈRES LIBREMENT ET LÉGALEMENT

systèmes existants pour appuyer et améliorer les programmes dans les domaines des coûts et de la gestion des risques.

De plus, l'ASFC a l'intention d'officialiser les ententes de procédure en vigueur concernant les installations qu'elle utilise pour la détention des personnes qui sont visées par une enquête de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada. L'ASFC négociera des ententes écrites avec huit provinces d'ici décembre 2011 (deux en 2009-2010) pour s'assurer que les personnes assujetties à une détention légale en vertu de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* sont détenues dans des établissements de détention provinciaux appropriés lorsqu'elles ne sont pas détenues dans l'un des centres de surveillance de l'immigration situés à Vancouver, à Toronto et à Montréal.

Voici d'autres activités entreprises par l'ASFC afin de faire respecter la législation et la réglementation frontalières :

- **Initiative de jumelage** : Cette initiative vise à s'assurer que les agents de l'ASFC partout au Canada ne travaillent pas seuls, même dans les régions éloignées. En 2009-2010, l'Agence embauchera 100 agents supplémentaires.
- **Initiative d'armement des agents** : Cette initiative vise à fournir, sur une période de dix ans, des armes à feu de service à 4 800 agents de l'ASFC et à former ces derniers au maniement des armes en question. Jusqu'à ce jour, l'ASFC a armé et déployé 776 agents à divers endroits au pays, notamment dans 28 postes frontaliers terrestres, 27 bureaux intérieurs et 1 bureau maritime. L'ASFC poursuit ses efforts afin que l'Initiative d'armement soit mise en œuvre de manière appropriée et professionnelle sans retard injustifié. En 2009-2010, l'Agence formera 500 agents et mènera des consultations avec les intervenants clés.

## Avantages pour les Canadiens

En se concentrant sur l'amélioration de la gestion des renvois, l'ASFC aidera à faire en sorte que la population du Canada soit à l'abri des risques liés à la frontière. Des renseignements détaillés sur les renvois aideront l'Agence à concentrer ses ressources sur les cas prioritaires. Des ententes écrites officielles entre l'ASFC et les provinces sur les établissements de détention permettront de veiller à ce que les personnes représentant un danger pour le public, les personnes dont l'identité est remise en question ou les personnes qui pourraient se soustraire aux procédures de l'immigration soient détenues dans les installations appropriées. En outre, les expéditions non conformes ne pourront pas entrer ou rester au Canada.





## Avantages pour les Canadiens

En améliorant ses activités d'évaluation des risques et en utilisant une technologie innovatrice, l'ASFC aidera à faire en sorte que la population du Canada soit à l'abri des risques liés à la frontière. L'Agence sera donc plus à même de détecter les personnes et les marchandises à risque élevé dans un monde en constante évolution et de prendre des décisions fondées sur le risque à la lumière de divers renseignements.

**Initiative clé : Améliorer la prestation des programmes de l'ASFC (programmes d'évaluation des risques)**

Les programmes en matière de renseignement et de ciblage sont exécutés à l'échelle nationale et internationale, ce qui représente un défi au chapitre de la gestion. En 2009-2010, l'ASFC prévoit examiner ses programmes en matière de renseignement et de ciblage afin d'établir des normes de rendement et veillera à ce que ces normes soient appliquées de manière uniforme en vue d'améliorer l'efficacité des programmes.

Voici d'autres activités entreprises par l'ASFC afin de détecter les personnes et les marchandises à risque élevé avant leur arrivée à la frontière canadienne :

- **Projet de communication des données du dossier du passager** : Ce projet améliorera les évaluations des risques effectuées par l'ASFC avant l'arrivée des voyageurs en facilitant l'accès à l'information sur les voyageurs à bord des vols commerciaux. Dans le cadre d'une entente avec l'Union européenne, les transporteurs aériens commerciaux basés en Europe communiqueront l'information plutôt que l'ASFC extraire l'information des systèmes de réservation des transporteurs. Le système d'information est en cours d'élaboration, et la mise en œuvre est prévue pour 2010-2011.

- **Manifeste électronique** : Ce grand projet de l'État, qui est en cours, est une priorité clé du Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité qui inclut le Canada, les États-Unis et le Mexique. Une fois sa mise en œuvre terminée, le Manifeste électronique permettra aux transporteurs, aux transitaires et aux importateurs de transmettre à l'ASFC de l'information préalable sur les expéditions commerciales et l'équipage en temps réel et en simultané. En 2009-2010, l'ASFC élaborera le système nécessaire à la réception par voie électronique de l'information préalable sur les expéditions commerciales communiquée par les transporteurs routiers.

- **Initiative relative à la sécurité des conteneurs** : Cette initiative est axée sur le ciblage et la vérification des expéditions transportées par conteneur et permet aux conteneurs de passer rapidement et plus efficacement par chacune des étapes de la chaîne d'approvisionnement dans les ports de mer du monde entier. Cette initiative sera élargie en 2009-2010 grâce à la signature de deux autres ententes de partenariat internationales visant à déployer davantage d'agents de l'ASFC à l'étranger. Ces agents travailleront avec les autorités locales pour effectuer les évaluations des risques visant les navires à destination du Canada.

À compter de l'automne 2009, tous les agents de ciblage de l'ASFC participeront à un programme de formation national obligatoire visant à favoriser l'uniformité et la qualité du ciblage. Cette formation fait également suite à une recommandation de la vérificatrice générale formulée dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières ».

#### **Initiative clé : Améliorer l'échange de renseignements avec les partenaires**

En 2009-2010, l'ASFC tentera de renforcer sa capacité d'obtenir de l'information et d'échanger des renseignements avec les partenaires clés au pays et à l'étranger. Elle y parviendra en signant de nouvelles ententes d'échange de renseignements avec les partenaires traditionnels et non traditionnels du domaine de la gestion frontalière. En ce qui concerne la gestion frontalière, les partenaires traditionnels comprennent la GRC, le U.S. Customs and Border Protection et le U.S. Immigration and Customs Enforcement, tandis que les partenaires non traditionnels comprennent la Garde côtière canadienne, la U.S. Coast Guard et le U.S. Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives.

En 2009-2010, des consultations auront lieu avec les partenaires traditionnels du domaine de la gestion frontalière tels que la GRC et le Service canadien du renseignement de sécurité pour déterminer quelles modifications législatives et réglementaires sont nécessaires pour améliorer l'échange de renseignements. L'Agence se conformera aussi à un protocole d'entente signé avec le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Australie concernant l'échange de renseignements sur les personnes soupçonnées d'avoir commis des crimes de guerre ou des crimes contre l'humanité.

En 2009, l'ASFC est censée conclure les négociations concernant des accords d'assistance mutuelle en matière douanière sur l'échange de renseignements douaniers avec Israël, la Russie, le Chili et le Brésil. L'Agence entamera aussi des négociations avec des partenaires internationaux clés pour renforcer la sécurité de la chaîne d'approvisionnement internationale et mettre à jour plusieurs accords d'échange de renseignements liés à l'immigration. En outre, diverses initiatives sont en cours avec des pays du Moyen-Orient en vue d'établir les bases de l'échange de renseignements, notamment la signature d'un accord de libre-échange avec le Royaume hachémite de Jordanie.

Un plan d'action de trois à cinq ans est élaboré pour améliorer les capacités douanières de l'Afghanistan. Ce plan appuiera la vision du gouvernement du Canada pour l'Afghanistan : un pays doté d'un gouvernement national plus à même de gérer sa frontière et de réaliser des gains à long terme sur le plan de la reconstruction et de la stabilité.

## Points saillants de la planification pour 2009-2010

### Initiative clé : Optimiser la fonction du renseignement de l'ASFC

L'ASFC a besoin du renseignement pour la détection et l'interception des personnes et des marchandises à risque élevé à destination ou en provenance du Canada. La fonction du renseignement sert à recueillir, analyser, distribuer et échanger les données sur les menaces à la sécurité nationale, y compris l'information sur le terrorisme, la prolifération des armes, les crimes de guerre, le crime organisé, la contrebande, la fraude et la migration irrégulière.

Compte tenu de l'environnement dynamique et complexe dans lequel évolue l'ASFC, l'Agence doit constamment améliorer sa capacité de détecter les menaces les plus graves et de les écarter d'une façon concertée. Une initiative d'optimisation englobera tous les aspects de la fonction du renseignement en vue d'améliorer la qualité et l'utilisation des produits du renseignement. Plus particulièrement, l'Agence mettra en œuvre un système de distribution centralisé pour les produits du renseignement auquel auront accès les partenaires internes et externes du domaine de la gestion frontalière.

L'ASFC mettra aussi en œuvre un protocole normalisé de production de rapports et formulera des objectifs communs pour toutes les analyses du renseignement. De plus, un module de formation sera élaboré à l'intention des analystes du renseignement afin de renforcer les capacités, d'assurer l'uniformité à l'échelle nationale et d'accroître la participation des régions à l'établissement des priorités de l'Agence en matière de renseignement et à l'élaboration de produits d'analyse du renseignement à l'appui de ces priorités.

### Initiative clé : Améliorer le ciblage

Le ciblage comprend l'analyse des données recueillies sur les personnes et les marchandises avant leur arrivée à la frontière en vue de repérer les personnes et les marchandises qui pourraient constituer une menace ou enfreindre la législation ou la réglementation frontalière. L'évaluation des risques permet à l'ASFC d'examiner de manière plus approfondie les personnes et les marchandises qui représentent un risque élevé ou inconnu tout en facilitant l'entrée des personnes et des marchandises jugées à faible risque.

Afin de s'adapter aux nouvelles tendances, l'Agence évaluera l'efficacité de ses procédures de ciblage. Cela comprendra l'établissement d'une autorité fonctionnelle unique pour toutes les activités de ciblage en vue d'assurer l'uniformité à l'échelle nationale et d'améliorer la qualité des outils de cotation des risques et des outils de détection et d'analyse des tendances de l'ASFC. En 2009-2010, l'Agence établira un projet axé sur le transport maritime ayant pour but de repérer les conteneurs n'apparaissant pas sur les manifestes des navires qui arrivent au pays.



## ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1.1 : PROGRAMME D'ÉVALUATION DU RISQUE

Le Programme d'évaluation du risque permet de « repousser la frontière », car il vise à détecter les personnes et les marchandises à risque élevé le plus tôt possible avant leur arrivée à la frontière canadienne. Ce programme évalue l'information provenant d'un large éventail de sources pour appuyer les décisions prises dans les missions à l'étranger concernant les demandeurs de visas et contrôler les migrants et le fret irréguliers aux points d'embarquement et, dans la mesure du possible, empêcher leur départ. L'ASFC utilise aussi l'information préalable sur les voyageurs et le fret fournie par les transporteurs, les importateurs, les exportateurs et d'autres partenaires afin de détecter les personnes et les marchandises à risque élevé avant leur arrivée.

Activité de programme 1.1 : Programme d'évaluation du risque					
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010	2010-2011	2011-2012	Équivalents temps plein	Dépenses prévues temps plein	Équivalents temps plein
932	936	940	163 916	145 677	235 402
<b>Résultat attendu</b>					
L'entrée au Canada est interdite aux personnes et aux expéditions à risque élevé.					
Pourcentage des mesures d'exécution prises contre des personnes à risque élevé à la suite d'une activité de ciblage*.					
A établir en 2009-2010.					
Pourcentage des mesures d'exécution prises contre des marchandises à risque élevé à la suite d'une activité de ciblage*.					
A établir en 2009-2010.					
<b>Objectifs</b>					

\* L'ASFC devra perfectionner ses systèmes de gestion de l'information pour appuyer la mesure de cet indicateur.

# SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

## RÉSULTATS STRATÉGIQUES

<p><b>Résultat stratégique 1 : Les Canadiens jouissent de la sécurité contre les risques liés aux frontières.</b></p> <p><b>Description :</b> En offrant des services frontalières intégrés, l'ASFC empêche le passage à la frontière des marchands illicites et des personnes qui contreviennent à la loi.</p>	<p><b>Activités de programmes connexes</b></p> <p>1.1 Programme d'évaluation du risque</p> <p>1.2 Programme d'exécution de la loi</p> <p><b>Indicateurs de rendement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourcentage des examens visant des personnes qui donnent lieu à une mesure d'exécution</li> <li>■ Pourcentage des examens visant des expéditions qui donnent lieu à une mesure d'exécution</li> <li>■ À établir en 2009-2010</li> </ul> <p><b>Objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ À établir en 2009-2010</li> </ul>
<p><b>Résultat stratégique 2 : Les gens et les biens franchissent les frontières librement et légalement.</b></p> <p><b>Description :</b> En offrant des services frontalières intégrés, l'ASFC facilite la circulation des personnes et des marchandises légalement admissibles à la législation frontalière.</p>	<p><b>Activités de programmes connexes</b></p> <p>2.1 Programme des frontières facilitées</p> <p>2.2 Programme des frontières conventionnelles</p> <p>2.3 Programme commercial</p> <p>2.4 Programme des recours</p> <p><b>Indicateurs de rendement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proportion dans laquelle les normes relatives aux temps d'attente à la frontière établies pour les personnes sont respectées</li> <li>■ Proportion dans laquelle les normes relatives aux temps d'attente à la frontière établies pour les expéditions sont respectées</li> <li>■ À établir en 2009-2010</li> </ul> <p><b>Objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ À établir en 2009-2010</li> </ul>

# CONTRIBUTION DES PRIORITÉS DE 2009-2010 À L'ATTEINTE DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES

Priorités opérationnelles de l'ASFC			
Priorités	Type	Lien avec les résultats stratégiques	Description
Améliorer la capacité de cerner, d'évaluer et d'atténuer les risques que représentent les personnes et les marchandises.	Déjà établie	Résultat	<p><b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b></p> <p>Il faut s'assurer que la population du Canada est à l'abri des risques liés à la frontière en empêchant le passage à la frontière canadienne des marchandises illicites et des personnes qui contreviennent à la loi.</p> <p><b>Plans en vue de donner suite à la priorité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser la fonction du renseignement de l'ASFC;</li> <li>Améliorer le ciblage;</li> <li>Améliorer l'échange de renseignements avec les partenaires;</li> <li>Réorienter les activités de détention et de renvoi de l'ASFC;</li> <li>Améliorer la prestation des programmes de l'ASFC.</li> </ul>
Améliorer les niveaux de service pour les personnes et les marchandises légitimes.	Déjà établie	Résultat 2	<p><b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b></p> <p>Il faut appuyer la croissance économique du Canada en facilitant la circulation des personnes et des marchandises légitimes qui respectent la législation et la réglementation frontalières.</p> <p><b>Plans en vue de donner suite à la priorité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer une stratégie pour les programmes des voyageurs inscrits;</li> <li>Elaborer un guichet unique pour la collecte des données commerciales par voie électronique;</li> <li>Sensibiliser davantage les employés aux normes en matière d'intégrité et de professionnalisme;</li> <li>Améliorer la prestation des programmes de l'ASFC.</li> </ul>
Priorité en matière de gestion de l'ASFC			
Priorité en matière de gestion de l'ASFC	Type	Lien avec les résultats stratégiques	Description
Améliorer les outils de gestion, les procédures opérationnelles et l'organisation pour faire progresser le mandat de gestion frontalière.	Permanente	Résultats 1 et 2	<p><b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b></p> <p>Il faut s'assurer que l'ASFC a un régime moderne fondé sur le risque et des employés bien informés qui peuvent appuyer l'atteinte des résultats stratégiques de l'ASFC.</p> <p><b>Plans en vue de donner suite à la priorité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer un modèle de gestion à l'appui d'une approche moderne de la gestion frontalière fondée sur le risque;</li> <li>Valider des plans de continuité des activités;</li> <li>Mettre en œuvre des mesures du rendement;</li> <li>Elaborer un plan national de mise en œuvre de la formation par rotation de postes pour les agents des services frontalières.</li> </ul>

- travailler dans les centres des opérations de la sûreté maritime de l'Atlantique et du Pacifique;
- la réduction de 1,2 million de dollars pour l'Initiative relative à la sécurité des conteneurs.

Les diminutions susmentionnées sont en partie compensées par la variation approuvée des ressources d'une année à l'autre pour les éléments suivants :

- un financement de 50 millions de dollars pour améliorer l'intégrité des programmes de l'ASFC;
- un financement de 13,3 millions de dollars pour l'armement des agents de l'ASFC et l'élimination des situations où ils travaillent seuls;
- un financement de 9,3 millions de dollars pour la coordination et la gestion de services frontaliers intégrés à l'appui des Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et à Whistler (Colombie-Britannique);
- un financement de 4,6 millions de dollars pour la mise en œuvre de la Loi modifiant la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (*certificat et avocat spécial*) et une autre loi en conséquence;
- un financement de 4,7 millions de dollars pour divers rajustements.



## POSTES VOTÉS ET LÉGISLATIFS

(en milliers de dollars)

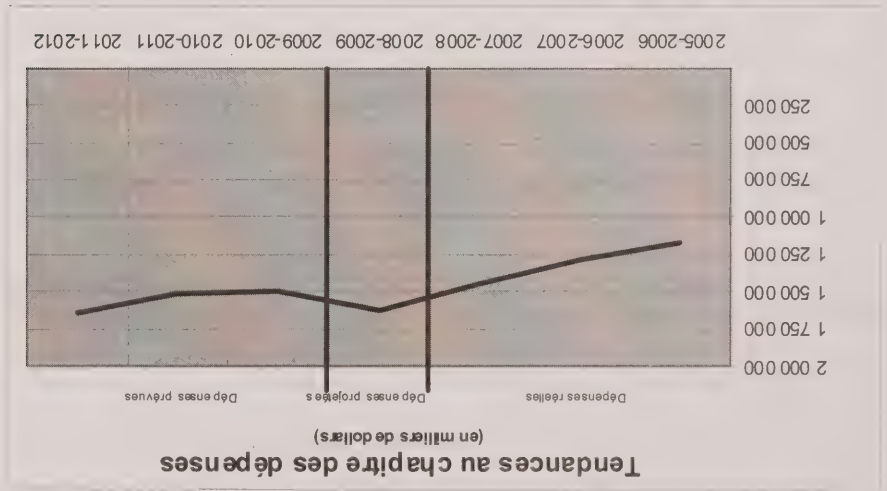
Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses*	Budget principal des dépenses*
		2008-2009	2009-2010
10	Dépenses de fonctionnement	1 300 600	1 279 813
15	Dépenses en capital	50 910	56 202
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	143 632	147 014
<b>Total</b>		<b>1 495 142</b>	<b>1 483 029</b>

\* Il est possible de consulter le Budget principal des dépenses à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>.

- La diminution de 12,1 millions de dollars en financement net pour l'ASFC est liée à la variation approuvée des ressources d'une année à l'autre pour les éléments suivants :
- la réorganisation de 65 millions de dollars entre les exercices, qui est conforme aux mesures de l'Enoncé économique et financier visant à améliorer la projection des dépenses;
  - la réduction de 5,4 millions de dollars pour rajuster les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés;
  - la réduction de 4,5 millions de dollars pour le projet de communication des données du dossier du passager;
  - la réduction de 3,9 millions de dollars pour l'initiative en matière de sûreté du fret aérien, qui a axé le travail de répression de l'ASFC principalement sur les marchandises importées et l'imposition de contrôles à l'exportation pour la déclaration des mouvements transfrontaliers d'espèces et les marchandises stratégiques;
  - le transfert de 3,7 millions de dollars à Affaires étrangères et Commerce international Canada pour le personnel en poste dans les missions à l'étranger;
  - la réduction de 3,7 millions de dollars à titre de contribution de l'ASFC à l'initiative de réforme du régime d'approvisionnement du gouvernement;
  - la réduction de 3,7 millions de dollars pour l'Initiative relative à la sécurité des conteneurs – Évaluation des risques harmonisée (l'objectif de cette initiative consiste à améliorer l'efficacité des processus automatisés d'évaluation des risques et de ciblage de l'ASFC grâce à l'intégration d'un ensemble élargi d'indicateurs de risque, de données commerciales supplémentaires et d'une nouvelle méthode de cotation);
  - le transfert de 2,9 millions de dollars de la Défense nationale à l'appui des activités, des niveaux de service et des normes concernant les employés de l'ASFC qui doivent

## PROFIL DES DÉPENSES

L'ASFC prévoit dépenser 1 500 millions de dollars en 2009-2010 pour atteindre les résultats attendus de ses activités de programmes et contribuer à ses résultats stratégiques. Le graphique suivant montre les tendances au chapitre des dépenses à l'Agence de 2005-2006 à 2011-2012.



Depuis sa création en 2003, l'ASFC gère d'importantes pressions opérationnelles. Bien que les dépenses aient augmenté de façon constante de 2005-2006 à 2008-2009, cette augmentation est principalement attribuable à un financement accordé pour des projets précis liés aux priorités du gouvernement du Canada qui ne pouvait pas être utilisé à des fins opérationnelles ou organisationnelles. À long terme, la mise en œuvre intégrale d'importantes initiatives innovatrices comme le Manifeste électronique est censée avoir des répercussions positives sur l'efficacité des opérations frontalières et, de ce fait, réduire les pressions opérationnelles. Entre-temps, l'ASFC cherche à trouver des solutions en affectant aux secteurs les plus à risque des fonds récemment obtenus pour assurer l'intégrité des programmes et en réaffectant des ressources aux activités prioritaires.

## Tableau du sommaire de la planification (suite)

### Services internes

Activité de programme*	Prévision des dépenses 2008-2009 (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
		2009-2010	2010-2011	2011-2012
Services internes	314 750	373 656	417 427	421 283
Total des dépenses prévues	314 750	373 656	417 427	421 283

\* Pour obtenir les descriptions des activités de programmes, veuillez consulter le Budget principal des dépenses à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>.  
 \*\* Il est possible d'accéder aux résultats du gouvernement du Canada à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-copr/framework-cadre-fra.aspx?Rt=1037>.

Le diagramme suivant illustre l'allocation des dépenses prévues de l'ASFC par activité de programme pour 2009-2010.

Dépenses prévues de l'ASFC par activité de programme pour 2009-2010  
 (en milliers de dollars)

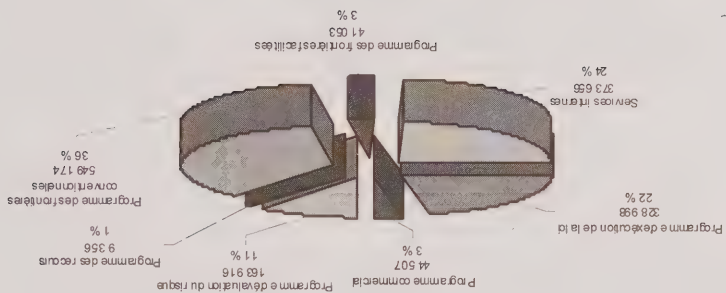


Tableau du sommaire de la planification

<b>Résultat stratégique 1 : Les Canadiens jouissent de la sécurité contre les risques liés aux frontières.</b>				
<b>Indicateurs de rendement :</b>				
<b>Objectifs :</b>				
• Pourcentage des examens visant des expéditions qui donnent lieu à une mesure d'exécution				
• Pourcentage des examens visant des personnes qui donnent lieu à une mesure d'exécution				
• À établir en 2009-2010				
• À établir en 2009-2010				
<b>Résultat stratégique 2 : Les gens et les biens franchissent les frontières librement et légalement.</b>				
<b>Indicateurs de rendement :</b>				
<b>Objectifs :</b>				
• Proportion dans laquelle les normes relatives aux expéditions sont respectées				
• Proportion dans laquelle les normes relatives aux personnes sont respectées				
• Proportion d'attente à la frontière établies pour les temps d'attente				
• À établir en 2009-2010				
• À établir en 2009-2010				
<b>Activité de programme*</b>				
<b>Prévision des dépenses 2008-2009</b>				
<b>Prévision des dépenses 2009-2010</b>				
<b>Prévision des dépenses 2010-2011</b>				
<b>Prévision des dépenses 2011-2012</b>				
<b>Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada**</b>				
<b>1.1 Programme d'évaluation du risque</b>				
226 525				
163 916				
145 677				
235 402				
Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux				
<b>1.2 Programme d'exécution de la loi</b>				
406 983				
328 998				
321 298				
367 145				
Des collectivités sécuritaires et sécurisées				
<b>Total des dépenses prévues</b>				
633 508				
492 914				
466 975				
602 547				



- le projet sur la biométrie (2,4 millions de dollars).
  - la contribution de l'ASFC à l'initiative de réforme du régime d'approvisionnement du gouvernement (3,7 millions de dollars);
  - la construction de logements résidentiels à Beaver Creek et à Little Gold, au Yukon, et à Pleasant Camp, en Colombie-Britannique (7,5 millions de dollars);
- Diminutions
- l'armement des agents de l'ASFC et l'élimination des situations où ils travaillent seuls (2,1 millions de dollars);
  - autres éléments (0,5 million de dollars).
- Augmentations
- le rajustement du flux de trésorerie lié à la réorganisation entre les exercices, qui est conforme aux mesures de l'Énoncé économique et financier visant à améliorer la projection des dépenses (une diminution de 65 millions de dollars en 2010-2011 et une augmentation de 65 millions de dollars en 2011-2012 pour une augmentation totale d'une année à l'autre de 130 millions de dollars);
  - l'amélioration de l'intégrité des programmes de l'ASFC (24,7 millions de dollars);
  - les déclarations au moyen du Manifeste électronique (8,1 millions de dollars);
  - l'accroissement de la capacité des bureaux d'entrée de l'ASFC situés à Kingstgate, Pacific Highway et Huntingdon, en Colombie-Britannique, et à Prescott, en Ontario (6 millions de dollars);
  - l'armement des agents de l'ASFC et l'élimination des situations où ils travaillent seuls (2,1 millions de dollars);
  - autres éléments (0,5 million de dollars).

L'augmentation des dépenses prévues de 157,8 millions de dollars (principalement des fonds destinés aux projets et non aux salaires) est le résultat des rajustements apportés aux dépenses approuvées des initiatives pluriannuelles, y compris les éléments suivants :

## Changements apportés aux dépenses prévues de 2010-2011 à 2011-2012

- L'armement des agents de l'ASFC et l'élimination des situations où ils travaillaient seuls (12,9 millions de dollars);
  - les déclarations au moyen du Manifeste électronique (12,1 millions de dollars);
  - les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et à Whistler, en Colombie-Britannique (10,6 millions de dollars);
  - le financement de l'expansion du programme NEXUS (5,2 millions de dollars);
  - le financement temporaire lié à la Loi modifiant la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (*certificat et avocat spécial*) et une autre loi en conséquence (4,6 millions de dollars);
  - la contribution de l'ASFC à l'initiative de réforme du régime d'approvisionnement du gouvernement (3,1 millions de dollars);
  - le financement pour régler les pressions à court terme sur l'immigration (1 million de dollars);
  - le projet sur la biométrie (0,7 million de dollars).
- Diminutions
- l'amélioration de l'intégrité des programmes de l'ASFC (31,6 millions de dollars);
  - l'accroissement de la capacité des bureaux d'entrée de l'ASFC situés à Kingsgate, Pacific Highway et Huntingdon, en Colombie-Britannique, et à Prescott, en Ontario (26 millions de dollars);
  - la construction de logements résidentiels à Beaver Creek et à Little Gold, au Yukon, et à Pleasant Camp, en Colombie-Britannique (5 millions de dollars);
  - le Centre d'opérations de la sûreté maritime du réseau des Grands Lacs et de la Voie maritime du Saint-Laurent (1 million de dollars);
  - la Stratégie nationale antidrogue (0,9 million de dollars);
  - les immigrants faisant partie de la catégorie de l'expérience canadienne (0,7 million de dollars);
  - autres éléments (1 million de dollars).
- Augmentations

sui vi des progrès réalisés en vue d'atteindre chaque résultat. L'adoption de deux résultats stratégiques contribue aussi à l'élaboration d'activités de programmes plus précises et mieux ciblées.

Avec six activités de programmes, l'Architecture des activités de programmes de l'ASFC pour 2009-2010 fait mieux comprendre en quoi consiste chaque activité de programme. L'activité de programme Innovation fondée sur les sciences et la technologie a été harmonisée avec cinq des six activités de programmes de l'Agence, car elle concerne la façon dont l'ASFC mène ses activités et non ce qu'elle fait. Par conséquent, l'ASFC a été en mesure d'éliminer le chevauchement des programmes des divers niveaux de son architecture des activités de programmes, et le lien entre les résultats stratégiques, les activités de programmes et les sous-activités de programmes est maintenant plus évident. Les changements entreront en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2009.

## SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION

### Total des ressources financières et humaines

Les tableaux suivants fournissent des données sommaires sur le total des ressources financières et humaines de l'ASFC pour les trois prochains exercices.

(en milliers de dollars)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
1 500 160	1 516 195	1 673 965
Total des ressources financières		
(équivalents temps plein)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
13 810	13 661	13 789
Total des ressources humaines		

### Changements apportés aux dépenses prévues de 2009-2010 à 2010-2011

L'augmentation des dépenses prévues de 16 millions de dollars est le résultat de rajustements apportés aux dépenses approuvées des initiatives pluriannuelles, y compris les éléments suivants :

# TABLEAU DE CONCORDANCE DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

2008-2009	<p>RÉSULTAT STRATÉGIQUE</p> <p>GESTION FRONTALIÈRE QUI CONTRIBUE À LA SÉCURITÉ DU CANADA ET QUI FACILITE LA CIRCULATION DES PERSONNES ET DES BIENS</p>	2009-2010	<p>RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1</p> <p>LES CANADIENS JOUISSENT DE LA SÉCURITÉ CONTRE LES RISQUES LIÉS AUX FRONTIÈRES</p> <p>RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2</p> <p>LES GENS ET LES BIENS FRANCHISSENT LES FRONTIÈRES LIBREMENT ET LÉGALEMENT</p>
-----------	--	-----------	---

## Sécurité

Programme d'évaluation du risque  
 Programme d'exécution de la loi

Programme des frontières facilitées  
 Programme des frontières conventionnelles

Programme commercial  
 Programme des recours

Programme d'évaluation du risque  
 Programme des frontières facilitées

Programme d'exécution de la loi  
 Programme des frontières conventionnelles

Programme commercial  
 Services internes

## Services internes

Innovation fondée sur les sciences et la technologie

## Explication des changements

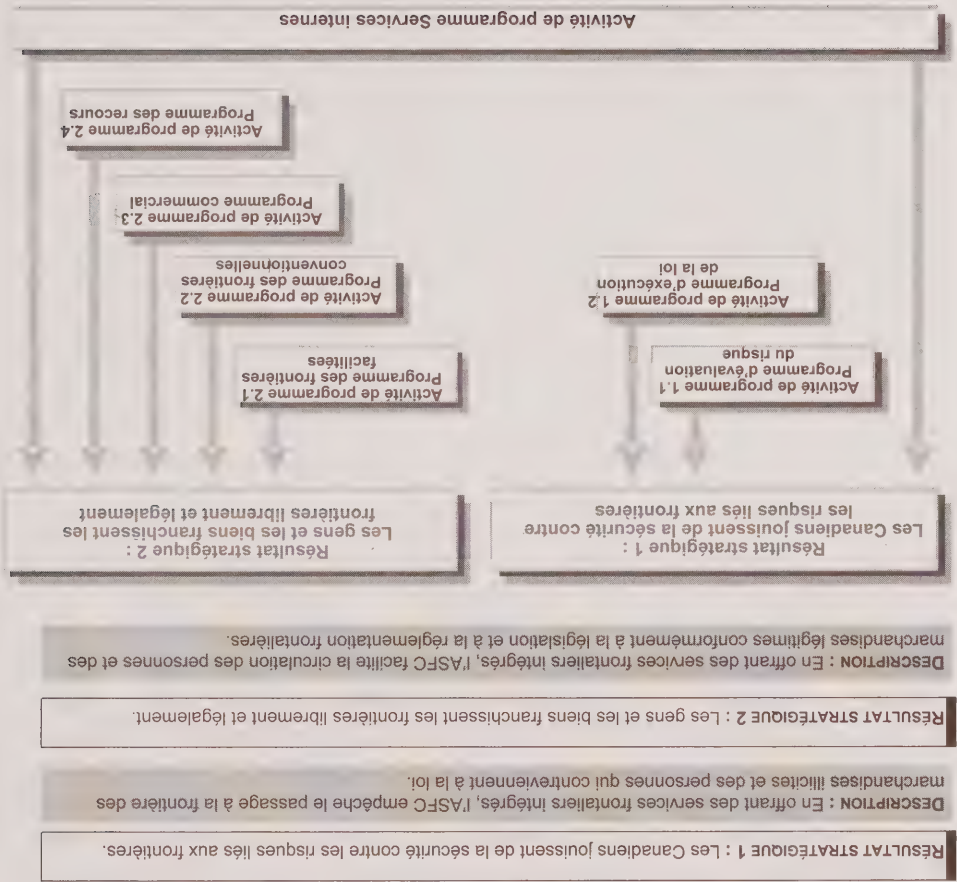
Nota : Comme les données liées aux initiatives de la mise à jour annuelle des niveaux de référence ont été produites au moyen de la nouvelle Architecture des activités de programmes de l'ASFC, il n'est pas possible de montrer la redistribution des ressources financières de 2008-2009 à 2009-2010 dans le tableau de concordance ci-dessus.

Le résultat stratégique de l'ASFC pour 2008-2009 a été divisé en deux énoncés. Le libellé révisé est plus précis et concorde mieux avec le mandat de l'Agence. Les deux résultats stratégiques facilitent l'élaboration de mesures du rendement pour assurer le



## RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

Voici les deux résultats stratégiques de l'ASFC et un graphique de l'architecture des activités de programmes de l'ASFC pour 2009-2010.



L'ASF C mettra davantage l'accent sur le service à la clientèle grâce à l'élaboration de normes de service raisonnables et transparentes au cours des deux prochaines années. L'Agence pourra ainsi établir des attentes claires en matière de service pour ses clients et mesurer efficacement le rendement de ses programmes.

Dans le cadre de ses efforts d'amélioration du service à la clientèle, l'ASF C coordonne une initiative de guichet unique pour le compte de dix ministères et organismes fédéraux. Il s'agit d'une priorité clé des intervenants du secteur commercial. L'initiative rationalisera la collecte préalable des données commerciales grâce à la création d'une interface électronique unique permettant aux entreprises de présenter de l'information afin de respecter les exigences réglementaires à l'importation et à l'exportation. Elle sera également avantageuse pour les négociants, car elle accroîtra la concurrence, réduira les retards et améliorera les délais de dédouanement et de mainlevée des marchandises.

■	Entrée au Canada	de 264 000
■	voyageurs	Perception de
■	10,7 millions de	dollars en droits de
■	douane	Perception de
■	53,4 millions de	dollars en taxe sur
■	les produits et	services/taxe de
■	vente harmonisée	Entrée au Canada
■	de 17 000 camions	à partir des
■	Etats-Unis	

## Partenariats

Pour que l'Agence soit en mesure de détecter et d'écarter un large éventail de risques à la frontière, elle doit avoir des agents des services frontaliers expérimentés et bien formés. Afin de s'assurer que ceux-ci possèdent les compétences et la formation nécessaires, surtout en ce qui concerne ses responsabilités liées à l'immigration et à l'inspection des aliments, des végétaux et des animaux, l'ASFC mettra en œuvre une stratégie nationale de formation révisée pour ces secteurs.

La bonne exécution du mandat de l'ASFC, au pays et à l'étranger, repose sur la collaboration. Au pays, l'Agence applique les politiques et administre les programmes de nombreux ministères et organismes (les principaux étant Citoyenneté et Immigration Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments). De plus, elle collabore étroitement avec ses partenaires du domaine de la sécurité frontalière, notamment la Gendarmerie royale du Canada (GRC), l'organisation responsable des activités d'exécution de la loi entre les bureaux d'entrée, ainsi que le Service canadien du renseignement de sécurité. Par exemple, l'ASFC entreprendra un projet pilote avec la GRC pour surveiller la frontière entre le Québec et les États-Unis, aux bureaux d'entrée et entre ceux-ci, dans le cadre des efforts déployés par le gouvernement du Canada visant à améliorer l'efficacité des opérations frontalières.

À l'étranger, l'ASFC continuera de travailler avec les États-Unis, son plus important partenaire en ce qui concerne l'intégrité de la frontière. Elle renforcera la collaboration sur le plan stratégique et augmentera le nombre et la qualité des échanges de renseignements opérationnels bilatéraux en temps opportun. À l'avenir, l'Agence recherchera aussi des occasions de collaborer avec d'autres partenaires stratégiques. Par exemple, compte tenu de l'importance de l'Europe en tant que source de voyageurs et de marchandises se rendant au Canada, l'ASFC tentera de développer une relation plus stratégique avec l'Union européenne. En outre, en 2009-2010, l'Agence se concentrera sur le renforcement de son engagement avec les partenaires non traditionnels, y compris certains pays du littoral du Pacifique.

## Service à la clientèle

L'ASFC offre ses services à de nombreux clients et intervenants et cherche à conserver leur confiance en prônant certaines valeurs, soit l'intégrité, le respect et le professionnalisme. À l'appui de cet engagement, l'ASFC met en œuvre une stratégie en matière d'intégrité et de normes professionnelles pour s'assurer que les valeurs susmentionnées se reflètent dans la conduite et les activités de ses employés, qu'ils soient en service ou en repos. La stratégie vise aussi à s'assurer que les programmes et les systèmes de l'ASFC appuient ces valeurs.

- Traitement de 23,4 millions de voyageurs adriens
- Traitement de 69,9 millions de personnes aux bureaux d'entrée terrestres
- Renvoi de 12 349 personnes
- Traitement de 32,2 millions d'expéditions par messageries
- Traitement de 13,1 millions de marchandises commerciales
- 10 884 saisies de drogue
- 72 enfants retrouvés

## Points de service de l'ASFC

L'ASFC offre ses services dans environ 1 200 points de service situés au Canada et à certains endroits à l'étranger, dont les suivants :

Postes frontaliers terrestres	119	Entrepôts des douanes	87
Emplacements ferroviaires	27	Centres de traitement du courrier	3
Aéroports internationaux	14	Établissements de détention	3
Centres de déclaration dans les marinas pour les petits bateaux	436	Emplacements internationaux avec agents d'intégrité des mouvements	45
Gares maritimes	12	migratoires	
Grandes installations portuaires	3		

Compte tenu de l'environnement complexe et dynamique dans lequel évolue l'ASFC et des nouveaux risques auxquels elle doit faire face, la capacité de détecter et d'intercepter les personnes et les marchandises à risque élevé doit être renforcée. En 2009-2010, l'ASFC améliorera son approche de la gestion moderne de la frontière, une approche qui est fondée sur le risque. Pour ce faire, elle rationalisera sa fonction du renseignement et renforcera sa capacité de ciblage. Cela permettra à l'ASFC de mieux cerner et évaluer les risques et de mieux allouer les ressources pour la répression et l'atténuation des risques en question. Un principe fondamental de la gestion frontalière moderne consiste à cerner, à évaluer et à atténuer les risques pour le Canada le plus près possible de leur source. Dans le cadre de sa stratégie de gestion des risques, l'ASFC exécutera à la frontière les activités qui s'y prêtent le mieux et continuera de déplacer ailleurs le plus d'activités de gestion de la frontière possible.

Une gestion efficace des risques repose aussi sur l'adoption des plans nécessaires au traitement des circonstances exceptionnelles. L'ASFC continue d'améliorer et de valider au moyen d'exercices ses plans et sa capacité de maintenir les activités opérationnelles essentielles pendant et après une situation d'urgence. En 2010, le Canada accueillera les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver et, en vue de cet événement, la mise en œuvre de plans opérationnels est déjà bien entamée pour s'assurer que la frontière demeurera ouverte aux milliers d'athlètes, représentants des médias et touristes attendus tout en étant protégée contre toute menace.



Au cours des cinq dernières années, l'ASFC s'est transformée en un organisme de gestion de la frontière intégrée qui offre ses programmes et ses services dans un environnement très complexe. Elle traite près de 100 millions de personnes et pour près de 400 milliards de dollars en expéditions commerciales dans environ 1 200 points de service situés au Canada et à certains endroits à l'étranger. Dans ce contexte, et en faisant preuve de prudence dans la gestion des ressources tout en cherchant constamment des occasions d'améliorer la rentabilité et l'efficacité des opérations, l'Agence offre un large éventail de programmes et de services visant les personnes et les marchandes. De plus, elle s'emploie à appliquer une solide gestion des risques, à entretenir des partenariats efficaces et à viser l'excellence du service à la clientèle pour réaliser son mandat.

## Gestion des risques

Chaque jour, les employés de l'ASFC prennent des milliers de décisions en temps réel qui ont une incidence directe sur la sécurité et la prospérité du Canada. Ce travail s'effectue dans un environnement en mutation rapide où les changements que connaissent les conditions économiques nationales et internationales, les tendances en matière de migration, la technologie et les menaces pour la population du Canada et la santé des végétaux et des animaux ont des répercussions immédiates sur les activités de gestion de la frontière.

L'Agence gère de nombreux risques opérationnels, y compris l'entrée possible au Canada de drogues illicites, de terroristes, de marchandes pouvant causer des incidents chimiques, biologiques, radiologiques, nucléaires ou liés aux explosifs, de migrants irréguliers, de marchandes de contrefaçon, d'armes à feu et d'aliments, de végétaux ou d'animaux contaminés. De plus, les employés de l'ASFC surveillent les départs du Canada afin de contrôler efficacement toute exportation de technologies de pointe stratégiques pouvant servir à la création d'armes. Le nombre, la diversité et la dispersion géographique des activités frontalières de l'Agence font en sorte qu'on a besoin de stratégies efficaces en matière de renseignement et de gestion des risques pour assurer l'intégrité de la frontière.

## RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) fournit des services frontaliers intégrés à l'appui des priorités liées à la sécurité nationale et facilite la libre circulation des personnes et des marchandises, y compris les aliments, les végétaux et les animaux, à la frontière. Plus particulièrement, elle assume les responsabilités suivantes :

- déterminer si les personnes et les marchandises peuvent entrer au Canada en toute légalité;
- détecter et renvoyer les personnes susceptibles de constituer une menace pour le Canada;
- appliquer les lois et les ententes commerciales;
- exercer les recours commerciaux qui contribuent à protéger l'industrie canadienne;
- percevoir les droits et les taxes sur les marchandises importées.

Créée en 2003, l'ASFC fait partie intégrante du portefeuille de la Sécurité publique, qui est responsable de la sécurité nationale intégrée, de la gestion des situations d'urgence, de l'exécution de la loi, des services correctionnels, de la prévention du crime et des opérations frontalières.

## Exemples de lois appliquées par l'ASFC

- |  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Loi sur les sanctions administratives        | ■ | Loi sur la taxe d'accise                   | ■ |
| épiciers en matière d'agriculture et         | ■ | Loi sur les licences d'exportation et      | ■ |
| d'agroalimentaire                            | ■ | Loi sur les aliments et drogues            | ■ |
| Loi sur l'Agence des services frontaliers du | ■ | Loi sur la santé des animaux               | ■ |
| Canada                                       | ■ | Loi sur l'immigration et la protection des | ■ |
| Loi sur la citoyenneté                       | ■ | réfugiés                                   | ■ |
| Code criminel                                | ■ | Loi sur la protection des végétaux         | ■ |
| Loi sur les douanes                          | ■ | Loi sur les mesures spéciales              | ■ |
| Loi sur l'accise                             | ■ | d'importation                              | ■ |





L'honorable Peter Van Loan, C.P., député  
Ministre de la Sécurité publique

Je suis heureux de présenter au Parlement, à titre de ministre de la Sécurité publique, le Rapport sur les plans et les priorités de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) pour 2009-2010.

L'ASFC a le double mandat d'assurer la sécurité à la frontière et de faciliter les voyages et les échanges commerciaux. Le présent rapport décrit comment l'ASFC continuera de remplir ce mandat en modernisant son application des lois et des règlements canadiens à la frontière, ce qui comprend l'application des lois régissant l'immigration et la protection des réfugiés au pays et à l'étranger. Les priorités consistent, entre autres, à poursuivre l'armement des agents de l'ASFC et à renforcer les capacités requises pour assurer la sécurité dans nos bureaux d'entrée tout en facilitant le passage des voyageurs lorsque le Canada accueillera les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010.

L'ASFC vient tout juste de célébrer son cinquième anniversaire. Au cours de ces cinq années, l'Agence s'est concentrée sur l'intégration de trois organismes d'origine et sur la modernisation des opérations frontalières, alors que la sécurité connaissait une intensification sans précédent. L'ASFC, qui a évolué en tant qu'organisme, travaille à l'élaboration d'une nouvelle vision stratégique axée sur *l'intégrité de la frontière*, qui comprend une gestion des risques innovatrice alliée à une orientation clarifiée à l'égard du service au public afin de permettre la prestation intégrée et professionnelle des programmes frontaliers.

L'Agence amorce ce programme de changement afin de pouvoir exécuter son double mandat dans le contexte de défis économiques et sociaux mondiaux, de pressions budgétaires intenses et de demandes persistantes pour de nouveaux services frontaliers. Un tel changement reposera sur une culture organisationnelle qui appuie les valeurs de l'ASFC, soit l'intégrité, le respect et le professionnalisme, et sur un soutien administratif qui favorise l'organisation efficace des personnes et des systèmes, l'allocation optimale du financement et une mesure claire du rendement.

L'ASFC fait face à l'un des plus importants défis que doit relever le gouvernement aujourd'hui : appliquer la législation frontalière canadienne afin d'assurer la sécurité et la prospérité des Canadiens. Je suis convaincu que, grâce au dévouement et au professionnalisme de son personnel, l'ASFC pourra continuer de se montrer à la hauteur de la situation.

L'honorable Peter Van Loan, C.P., député  
Ministre de la Sécurité publique





# Table des matières

## MESSAGE DU MINISTRE

1

## SECTION I : SURVOL

3

Raison d'être et responsabilités  
Environnement opérationnel  
Résultats stratégiques et Architecture des activités de programmes  
Tableau de concordance de l'Architecture des activités de programmes  
Sommaire de la planification  
Profil des dépenses  
Postes votés et législatifs  
Contribution des priorités de 2009-2010  
à l'atteinte des résultats stratégiques

## SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

19

PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE  
Résultats stratégiques  
Activité de programme 1.1 : Programme d'évaluation du risque  
Activité de programme 1.2 : Programme d'exécution de la loi  
Activité de programme 2.1 : Programme des frontières facilitées  
Activité de programme 2.2 : Programme des frontières conventionnelles  
Activité de programme 2.3 : Programme commercial  
Activité de programme 2.4 : Programme des recours  
Activité de programme : Services internes

## SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

39

Liste des tableaux en ligne  
Renseignements et coordonnées



**Agence des services  
frontaliers du Canada**

**Partie III – Rapport sur les plans et les priorités**

**Budget des dépenses  
2009-2010**



L'honorable Peter Van Loan, C.P., député  
Ministre de la Sécurité publique



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2010-III-44  
ISBN : 978-0-660-63876-8



## Agence des services frontaliers du Canada

Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Canada 2009-10  
Estimates

# Canada Industrial Relations Board

2009-10  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

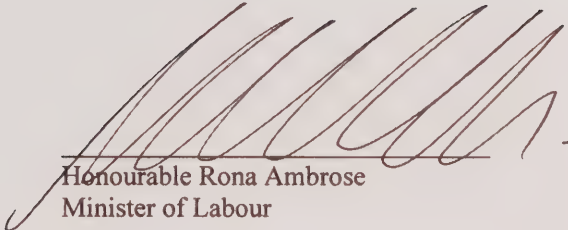


# **Canada Industrial Relations Board**

## **2009–2010 Estimates**

### **Report on Plans and Priorities**

Approved:



Honourable Rona Ambrose  
Minister of Labour



# Table of Contents

<b>SECTION I—OVERVIEW .....</b>	<b>1</b>
1.1 Message from the Chairperson .....	1
1.2 Summary Information .....	2
1.2.1 Raison d’être and Responsibilities.....	2
1.2.2 Strategic Outcome and Program Activity Architecture .....	3
1.2.2.1 PAA Crosswalk.....	3
1.3 Planning Summary .....	4
1.3.1 Financial and Human Resources.....	4
1.3.2 Priorities and their Contribution to the Strategic Outcome .....	6
1.3.3 Risk Analysis .....	6
1.3.4 Expenditure Profile .....	7
1.3.4.1 Voted and Statutory Items .....	8
<b>SECTION II—CIRB OPERATING ENVIRONMENT AND PLANS AND PRIORITIES</b> <b>(Analysis of Program Activities by Strategic Outcome).....</b>	<b>9</b>
2.1 Strategic Outcome and Program Activity .....	9
2.2 Operating Environment.....	10
2.2.1 Volume of Matters .....	11
2.2.2 Complex Matters.....	13
2.2.3 Expedited Matters .....	14
2.2.4 Written Decisions.....	15
2.2.5 Challenges.....	16
2.3 Planning Highlights .....	16
2.3.1 Program Priorities .....	17
2.3.2 Management Priorities.....	18
2.3.3 Other Supporting Activities .....	18
<b>SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION .....</b>	<b>21</b>
3.1 List of Supplementary Information Tables .....	21
Table 1: Green Procurement .....	21
3.2 Other Items of Interest .....	21
3.2.1 Organizational Information.....	21
3.2.1.2 Mandate, Role and Responsibilities.....	21
3.2.1.3 Departmental Organization.....	22
3.2.1.4 To Contact the Board .....	23





## SECTION I—OVERVIEW

### 1.1 Message from the Chairperson

As the Chairperson of the Canada Industrial Relations Board (CIRB or the Board), I am pleased to present to Parliament and to Canadians its 2009–10 Report on Plans and Priorities. The Board was established in January 1999, to replace the previous Canada Labour Relations Board (CLRB), and is an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of the *Canada Labour Code* (the *Code*) Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety.

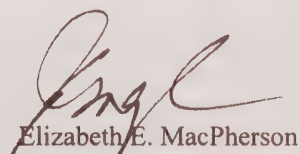


Since my appointment as the Chairperson of the CIRB a little over a year ago, it has been my commitment to ensure that the Board achieves its statutory mandate, while at the same time finding means of significantly reducing the number of outstanding cases, and providing parties with a resolution of issues on a more timely basis.

The number of applications/complaints received by the Board in 2008–09 was below average, and given the state of the economic climate, it is difficult to predict at this time what the volume may be in 2009–10. With respect to the resolution of matters, the Board expects to increase its disposition of cases by more than 160 in 2008–09 compared to the previous two fiscal years. As a result, the number of backlog cases is expected to drop to 370 as of March 31, 2009, the lowest level since 1985–86.

The Board's main operational priorities for 2009–10 will be to continue its efforts to reduce the number of pending matters and decrease the time the Board takes to process a case from start to finish. The CIRB must also focus on continuously improving its management practices. Accordingly, the Board will devote efforts to respond to the results of the Management Accountability Framework evaluation, which will become available at the beginning of the fiscal year.

I am proud of the progress we have made since my appointment last year, and I look forward to leading the CIRB in the achievement of its goals in 2009–10. I am confident that the Board's members and staff will maintain their efforts in the year ahead in order to ensure that the Board remains responsive to the needs of the labour management community.



Elizabeth E. MacPherson  
Chairperson

## 1.2 Summary Information

### 1.2.1 Raison d'être and Responsibilities

**Raison d'être**—*The mandate of the Canada Industrial Relations Board is to contribute to and promote a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sectors through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities. In achieving this mandate, the Board provides effective industrial relations solutions for the Canadian labour relations community in a fair and timely manner.*

The Canada Industrial Relations Board is an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of the *Canada Labour Code*, Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety. It was established in January 1999, to replace the previous Canada Labour Relations Board, through amendments to Part I of the *Code*.

The adjudicative team of the Board is currently composed of the Chairperson, four full-time and one part-time Vice-Chairpersons, and six full-time members—all of whom are Governor-in-Council appointees. The *Code* requires that the Chairperson and Vice-Chairpersons must have experience and expertise in industrial relations, and that members are to be appointed after consultation with the organizations representative of employees or employers.

The CIRB has jurisdiction in all provinces and territories with respect to federal works, undertakings or businesses in the following sectors:

- Broadcasting
- Chartered banks
- Postal services
- Airports and air transportation
- Shipping and navigation
- Inter-provincial or international transportation by road, railway, ferry or pipeline
- Telecommunications
- Grain handling and uranium mining and processing
- Most public and private sector activities in the Yukon, Nunavut and the Northwest Territories
- Band Councils and some First Nations undertakings
- Certain Crown corporations (including, among others, Atomic Energy of Canada Limited and the national museums)

This jurisdiction covers some 850,000 employees and their employers, and includes enterprises that have an enormous economic, social, and cultural impact on Canadians from coast to coast. The variety of activities conducted by the federally regulated sector, as well as its geographical spread and national significance, contribute to the uniqueness of the federal jurisdiction and the role of the CIRB, and pose particular challenges for the Board's work.

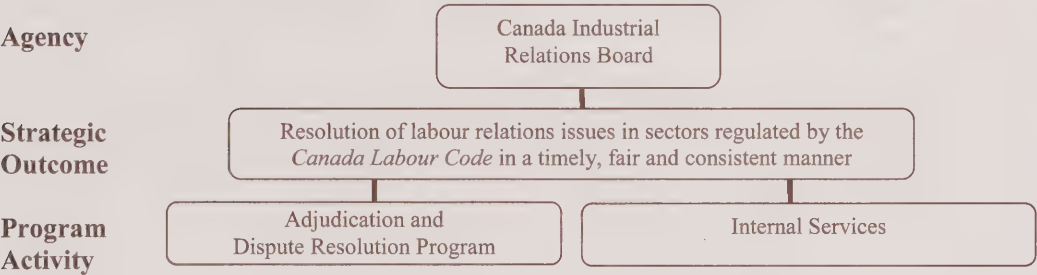
The Board has established a series of strategic objectives in support of its mandate, which include to:

- seek solutions to labour relations problems by determining the cause and nature of conflict and by applying the appropriate dispute resolution mechanism, including fact finding, mediation and adjudication;
- conduct its activities in a fair, timely and consistent manner;
- consult its clients on its performance and on the development of policies and practices;
- promote an understanding of its role, processes and jurisprudence through client contact and a variety of information dissemination methods;
- conduct its business and manage its resources in a manner that is fiscally sound, in accordance with the *Financial Administration Act* and the policies and directives of the central agencies of government.

1.2.2 Strategic Outcome and Program Activity Architecture

In pursuing its mandate, the CIRB is guided by its strategic outcome (SO), which is the resolution of labour relations issues in sectors regulated by the *Canada Labour Code* in a timely, fair and consistent manner. The SO is the long-term benefit for Canadians that the CIRB aims to achieve. Associated with the SO is one operational program activity (PA), which is the Adjudication and Dispute Resolution Program and Internal Services. This is shown graphically in the CIRB’s Program Activity Architecture (PAA) below.

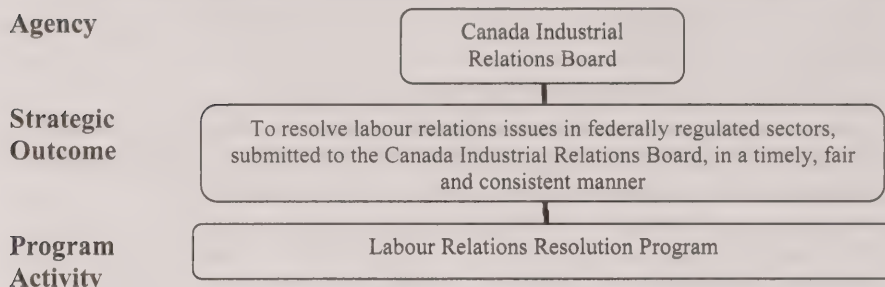
Canada Industrial Relations Board–Program Activity Architecture



1.2.2.1 PAA Crosswalk

It should be noted that the above PAA is new for 2009–10, as the CIRB recently made modifications to the wording of both its strategic outcome and program activity, in consultation with the Treasury Board. The modifications are only meant to better describe the CIRB’s strategic outcome and program activity and do not reflect any underlying changes to them. The new PAA also separates out internal services. The previous PAA is provided below for comparison.

## Canada Industrial Relations Board—Previous Program Activity Architecture



### 1.3 Planning Summary

#### 1.3.1 Financial and Human Resources

The financial resources table below provides a summary of the total planned spending for the Canada Industrial Relations Board for the next three fiscal years, whereas the following table shows a summary of the total planned human resources for the CIRB over the same period.

##### Financial Resources (\$ thousands)

2009–10	2010–11	2011–12
12,587	12,587	12,587

##### Human Resources (Full-Time Equivalents–FTE)

2009–10	2010–11	2011–12
110	110	110



## Summary Table

<b>Strategic Outcome:</b> Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the <i>Canada Labour Code</i> in a timely, fair and consistent manner					
<b>Performance Indicators</b>		<b>Targets</b>			
Number of applications/complaints resolved as a percentage of applications/complaints received		100%			
Program Activity	Forecast Spending (\$ thousands) 2008–09	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2009–10	2010–11	2011–12	
Adjudicative and Dispute Resolution Program	13,549	9,188	9,188	9,188	Income security and employment for Canadians
Internal Services	All FY 2008–09 spending was reported under the Adjudicative and Dispute Resolution Program activity. The requirement to report on Internal Services is new for FY 2009–10	3,399	3,399	3,399	
<b>Total Planned Spending</b>		12,587	12,587	12,587	

### 1.3.2 Priorities and their Contribution to the Strategic Outcome

#### Agency Priorities<sup>1</sup> and their Contribution to the Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Description
Deliver on the Board's statutory mandate under the <i>Canada Labour Code</i>	Ongoing	This involves delivering the services the CIRB is mandated to provide by the <i>Canada Labour Code</i>
Maintain accelerated reduction of the number of backlog cases	Ongoing	Continue to reduce the number of pending matters that have accumulated over previous years
Reduce average case disposition time	Ongoing	To reduce the average time it takes the CIRB to process matters and provide a decision
Monitoring and fine-tuning of new duty of fair representation complaint process and disposition	Ongoing	To continue to improve on the Board's work to simplify and accelerate the processing of duty of fair representation complaints. This measure contributes to the previous two priorities.
Continue client consultations	Ongoing	The CIRB's Client Consultation Committee is the Board's link to its stakeholder community. It provides the Board with advice to address client concerns.

Management Priorities	Type	Description
Prepare action plan following the Board's Management Accountability Framework Evaluation	New	The Management Accountability Framework evaluates an organization's management practices for various items such as finances, human resources, etc. Evaluation results, which are due in the spring of 2009, will be reviewed and an action plan for corrective measures, if required, will be developed and acted upon.

### 1.3.3 Risk Analysis

The CIRB is a low risk agency. Financially, approximately four fifths (80%) of its \$12.5 million operating budget is for salaries and benefits. Of the remaining \$2.5 million in Operations and Maintenance (O&M), 60% is for travel and professional services, and is largely related to the processing of cases such as travel to external hearings, temporary rental of hearing rooms, interpretation services and translation of Board decisions. The Board adheres to Treasury Board policies for the expenditure of its O&M budget.

As a result of the low risk nature and small size of the CIRB, the risk management process is not overly complex. Risk is evaluated and mitigated within the regular operational activities or projects. The Board's largest operational risk is associated with its backlog of cases, in that a given situation may deteriorate before the Board can deal with it. To mitigate this risk, priority is

<sup>1</sup> Since the Canada Industrial Relations Board only has one strategic outcome, all Board priorities relate to the same outcome.

given to the processing and consideration of matters in which it appears that delay will pose a significant potential for industrial relations problems, or where other identifiable factors require a matter to be promptly addressed. Furthermore, over the last year, the CIRB adopted new procedures for the treatment of duty of fair representation complaints, and fine-tuned the processing of applications for certification, which represent more than 40% of the Board's yearly incoming volume, as well as backlog cases. It is expected that the new procedures will greatly reduce the time it takes to process these types of matters, which in turn will reduce the number of backlog cases.

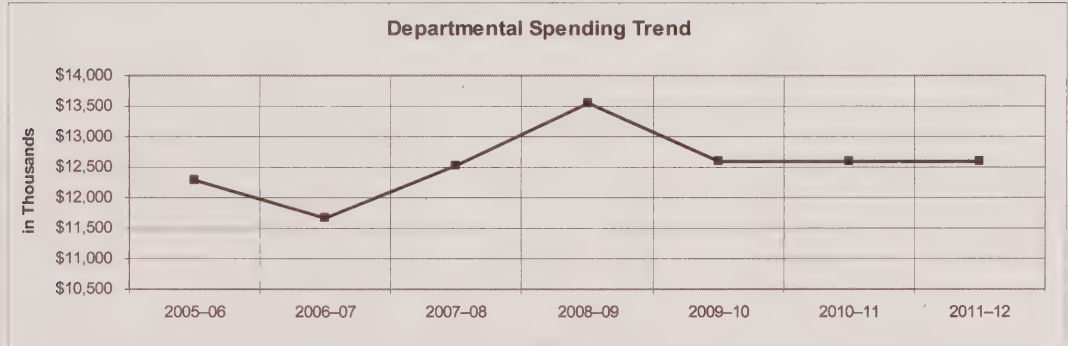
In addition to the timeliness of decisions, a second operational risk involves the quality of the decisions. Poor decisions, or decisions that are not based on sound legal and industrial relations principles, would not only lead to flawed jurisprudence, but would also create uncertainty in the client community. It should be noted that all but one judicial review application to the Federal Court of Appeal have been dismissed in the 2003–04 to 2007–08 period. This underscores the importance of the quality of Governor-in-Council appointments that are made to the Board and the experience and expertise that these appointees bring to it.

On the human resources front, the CIRB, like most of the federal public service, is facing challenges such as employee retention and staffing of positions vacated by departures due to retirement. Also, like other small agencies, the CIRB has identified issues related to career progression within the agency. These and other concerns are being addressed in the CIRB's Human Resources Strategic Plan.

The CIRB's risk profile and mitigation plan is adjusted periodically, usually following its annual retreat, after discussion of the Board's current situation and future directions.

1.3.4 Expenditure Profile

There has been no significant deviation in the expenditure trend of the CIRB over the past years. However for the 2008–09 fiscal year, the forecast spending is expected to increase by 8% over the previous year, an increase that can be attributed to the relocation of the Board's regional offices in Montréal and Vancouver as a result of Public Works and Government Services Canada initiatives.



#### 1.3.4.1 Voted and Statutory Items

Voted or Statutory Item (\$ thousands)	Truncated Voted or Statutory Wording	2008-09 Main Estimates	2009-10 Main Estimates
10	Program expenditures	11,018	11,122
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,490	1,465
	<b>Total Agency</b>	12,508	12,587



**SECTION II–CIRB OPERATING ENVIRONMENT AND PLANS AND PRIORITIES (Analysis of Program Activities by Strategic Outcome)**

The following section describes the Canada Industrial Relations Board’s primary program activity and identifies its expected results, performance indicators and targets. The section then provides a summary of the Board’s operating environment and concludes with the Board’s planning highlights.

**2.1 Strategic Outcome and Program Activity**

The Canada Industrial Relations Board has only one key operational program activity—the Adjudication and Dispute Resolution Program. Through this program, the CIRB resolves labour relations issues by exercising its statutory powers relating to the application and interpretation of Part I (Industrial Relations), and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety), of the *Canada Labour Code*. Activities include the granting, modification and termination of bargaining rights; the investigation, mediation and adjudication of complaints alleging violation of Part I of the *Code*; the determination of essential services; the exercise of ancillary remedial authority; the exercise of cease and desist powers in cases of unlawful strikes or lockouts; the settlement of the terms of a first collective agreement; and the provision of administrative services to support these activities.

By carrying out this activity, the Board fulfills its mandate of contributing to and promoting a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sector through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities. In achieving this mandate, the Board provides effective industrial relations solutions for the Canadian labour relations community in a fair and timely manner.

The second activity of the Board, which would not exist without the first, is simply to provide the internal support required to carry out the Board’s primary program. Information on both activities is provided in the tables below.

**Strategic Outcome:** Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the *Canada Labour Code* in a timely, fair and consistent manner.

Program Activity 1: Adjudicative and Dispute Resolution Program					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009–10		2010–11		2011–12	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
80	9,188	80	9,188	80	9,188

<b>Program Activity Expected Results</b>	<b>Performance Indicators</b>	<b>Targets</b>
Labour relations issues are resolved in a timely, fair and consistent manner	Average case processing time	50 days or less for certification applications that do not require a vote
	Average decision-making time	90 days or less
	Percentage of CIRB decisions upheld in Federal Court	100%
	Percentage of applications for reconsideration of original CIRB decisions	Less than 10%

<b>Program Activity 2: Internal Services</b>					
<b>Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)</b>					
<b>2009–10</b>		<b>2010–11</b>		<b>2011–12</b>	
<b>FTEs</b>	<b>Planned Spending</b>	<b>FTEs</b>	<b>Planned Spending</b>	<b>FTEs</b>	<b>Planned Spending</b>
30	3,399	30	3,399	30	3,399

## 2.2 Operating Environment

The Canadian labour relations environment has faced many challenges in recent years, and the current economic environment indicates that it will continue to do so in the foreseeable future. The globalization of markets, corporate mergers and restructuring, and the pace of technological change has resulted in heightened competition, and has led employers to seek productivity improvements, including the redefinition of bargaining units in some instances, in order to remain competitive. These pressures have increased considerably since the summer of 2008, as a result of the severe international financial crisis and the ensuing economic recession that has gripped western economies, particularly the United States, Canada's largest trading partner.

On the national front, although the labour market had been relatively tight, with unemployment rates at their lowest levels in thirty years by early summer 2008, there has since been an increasing number of announced lay-offs and/or plant shutdowns. Statistics Canada reported that the Canadian economy lost 71,000 jobs in November 2008<sup>2</sup>, the steepest slide since 1982, which reinforces the prediction of a noteworthy rise in the unemployment rate in the coming year by many economic forecasters.

The anticipated depth of the recession is leading employers to seek aggressive cost cuts and will change union bargaining strategies in the year ahead, with many private sector unions shifting their key focus from wage and benefit growth to saving jobs. This is a significant change from

<sup>2</sup> Statistics Canada, Labour Force Survey, November 2008

previous years, when good economic times and fears of labour shortages lead to better bargaining outcomes from a worker's point of view. Nevertheless, while the industrial relations climate is generally expected to be tense in the near future, few expect a significant increase in work stoppages, at least in the private sector.

In the federally regulated sectors, where the degree and rate of change has been largely unprecedented, many of the industries, such as telecommunications and air transport to name but two, have gone from highly regulated monopolistic or semi-monopolistic structures to a form that is more unregulated and competitive. Also, many services that were once provided by the federal government, such as security screening at airports, have been commercialized. In particular, the phenomenal volatility in the price of oil is adversely affecting the transportation industry, while the granting of new wireless spectrum by the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, in the summer of 2008, should result in new service providers and increase competition in the wireless industry. These profound changes, associated with a workforce that is largely unionized, have led to a situation where the Board is being increasingly called upon to resolve high profile and complex issues between bargaining parties, with substantial economic and social implications for the broader Canadian public.

The complexity and implications of the issues facing federally regulated employers and unions require the Board to judiciously apply a wide range of knowledge and skills in diverse industrial relations, labour law and administrative law contexts. The stable economic environment over the past few years has resulted in a decrease in the number of cases coming before the Board, but the current environment may well change that situation. It is possible that the Board will receive more unfair labour practice complaints as a result of difficulties at the bargaining table, as well as more applications related to corporate restructuring or sale of business.

Typical issues of continuing concern to the Board include:

- the acquisition and exercise of free collective bargaining rights, and the promotion of sound labour-management relations in a fair and transparent manner;
- the need to ensure that collective bargaining between employers and unions is conducted fairly and in good faith;
- the scope of the duty of fair representation in respect of minority groups of employees;
- the determination of the levels of services required to be maintained during a work stoppage to ensure the protection of the health and safety of the Canadian public;
- the prompt consideration of situations in which illegal work stoppages are alleged; and
- the need to assist companies and unions in resolving the labour relations implications of corporate mergers and take-overs—including the determination of bargaining unit structures and representation rights.

### **2.2.1 Volume of Matters**

After an initial spike in caseload levels in the years following the 1999 amendments to the *Code*, which widened the scope of matters that the CIRB could hear, the number of applications/complaints received has steadily declined over the last four fiscal years. In the first five years following the 1999 amendments to the *Code*, the CIRB received an average of 924 applications/complaints per year, compared to 678 over the last five years. The decline is even more apparent in the last three fiscal years (see Chart 1), as the number of incoming matters



dropped to 634 in 2006–07, 632 in 2007–08 and 626 in 2008–09—the lowest level in the last twenty-five years.

The decline in the number of matters received over the last three fiscal years is largely equivalent, proportion wise, across the various types of applications/complaints. A notable exception, however, is that the number of applications for reconsideration and for revocation of certification are expected to increase in 2008–09 and should reach levels comparable to those seen in the early 2000's.

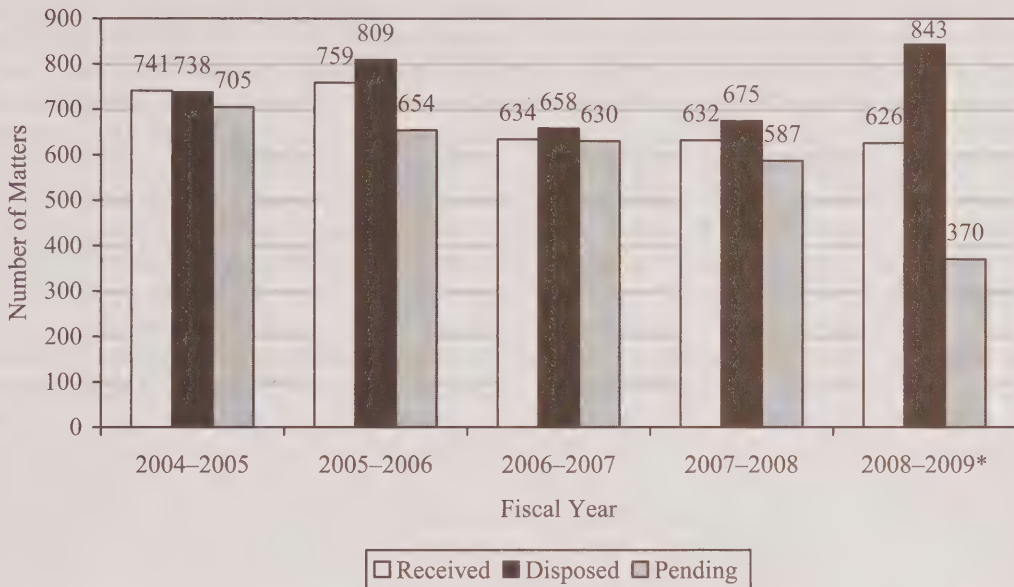
The reasons for the decline in the number of applications/complaints received by the Board are undoubtedly numerous, and would certainly include the solid jurisprudence that the Board has established since its inception. The Board has always maintained that the larger number of applications/complaints received in the years following the 1999 amendments to the *Code* were in part due to the lack of jurisprudence on the new *Code* provisions, since parties were more likely to litigate, given the uncertain interpretation of these provisions. Another contributing factor in the recent decline of incoming matters is, until lately, the state of the economy and of the federally regulated sector. The Canadian economy had been doing quite well in the last few years, with a relatively robust rate of growth and an unemployment rate at a level that had not been seen for thirty or more years. At the federal level, the wave of major consolidations and restructuring of the early 2000's, particularly in air transport and telecommunications sectors, has subsided. This has translated in fewer frictions on the industrial relations front, which can be seen by a lower incidence of strikes and lockouts and by a trend to longer-term collective agreements and fewer applications/complaints to the Board.

This appears to be borne out by the CIRB's statistics. Unfair labour practice (ULP) complaints, which represent approximately 40% of incoming matters in any given year, and are an indicator of the labour relations climate, are down almost 28% on average, in the 2006–07 to 2008–09 period (representing 97 fewer complaints per year), compared to the previous five fiscal years. Excluding duty of fair representation complaints, which are complaints by union members against their union, and which are less sensitive to the state of the economy, the decline in ULP complaints would be much more pronounced at 44% (representing 76 fewer complaints per year).

With respect to the disposition of matters, the Board was able to improve its rate of matter disposition in the years following the 1999 amendments—it disposed of 855 matters per year on average over the five fiscal year period of 2001–02 to 2005–06, compared to an average of only 756 matters in the previous five fiscal years. And while the number of matters disposed of by the Board declined in 2006–07 and 2007–08, similarly to incoming matters, the CIRB took a number of measures to raise its disposition rate to levels akin to those of the early 2000's, and is expected to resolve 843 matters in 2008–09 (see Chart 1). As a result, the number of pending cases is expected to drop to 370 at the end of March 2009, more than 200 fewer than the previous year (see Chart 1), and the lowest level since 1985–86.



**Chart 1—Volume of Matters**



\* Projection based on the first eight months (April to November 2008)

## 2.2.2 Complex Matters

The CIRB's workload and disposition rate continues to be largely affected by the relative large number of more complex matters, which typically involve lengthy hearings and numerous provisions of the *Code*. Such cases are both longer to process and require more of the Board's resources for their disposition. Table 1 indicates that complex cases have generally accounted for 90 or more of the number of matters disposed per year over the last five fiscal years, representing more than 10% of all disposed cases. Applications involving a sale of business are usually particularly complex, and are expected to represent 52 of the 97 complex matters resolved in 2008-09, considerably more than in previous years.

**Table 1—Number of Complex Matters Disposed**

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009*
Review of Bargaining Unit Structure	21	19	9	18	18
Single Employer	20	20	13	16	12
Sale of Business	34	34	25	32	52
Maintenance of Activities	19	23	16	41	15
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>96</b>	<b>63</b>	<b>107</b>	<b>97</b>

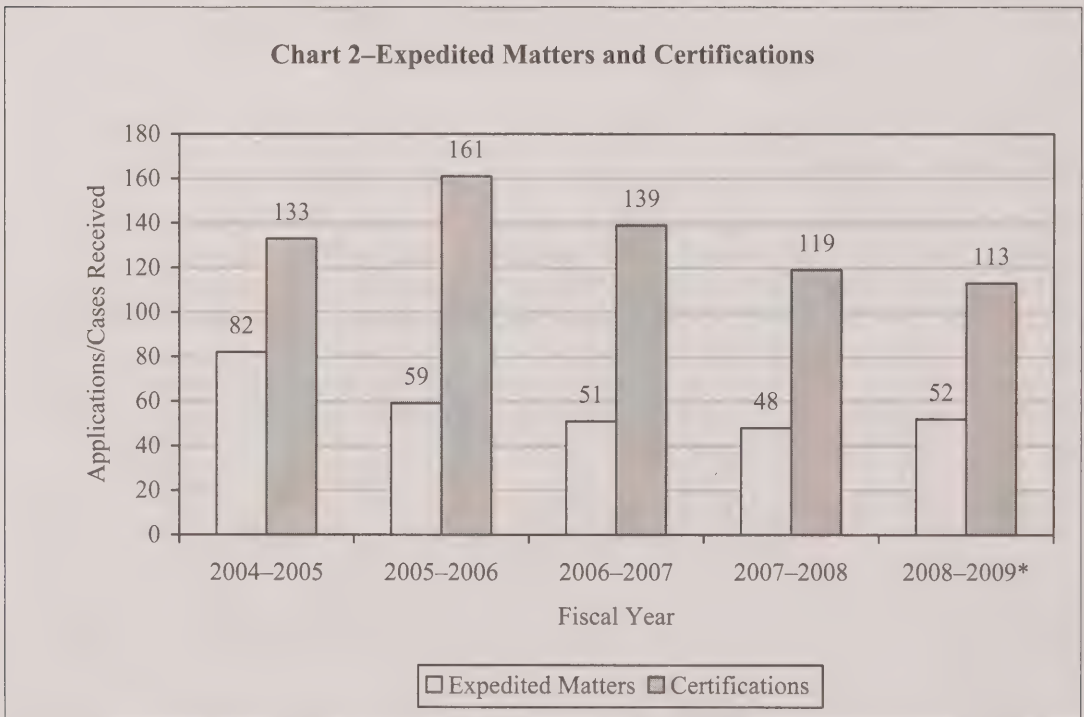
\* Projection based on the first eight months (April to November 2008)

### 2.2.3 Expedited Matters

In addition to more complex cases, the *Canada Industrial Relations Board Regulations, 2001* (the *Regulations*) stipulate that certain types of matters require priority attention. These cases include requests for an interim order/decision, requests to file Board orders in Court, referrals to the Board by the Minister of Labour relating to the maintenance of activities during a legal work stoppage, applications alleging an invalid strike or lockout vote, applications for a declaration of unlawful strike or lockout, and unfair labour practice complaints alleging the use of replacement workers or dismissal for union activities. Such matters are scheduled, heard and decided in priority to other elements in the Board's caseload. Priority is also given to the processing and consideration of applications for certification, and to any other matter in which there appears to be a significant potential for adverse industrial relations consequences if there is a delay in its resolution.

The setting of priorities inevitably results in the deferral of less urgent matters. Consequently, scheduling pressures can make very lengthy or complex matters—the kind of matters that are now typically scheduled for oral hearing by a panel of the Board—difficult to resolve expeditiously.

Chart 2 sets out the volume of expedited matters and certifications from 2004–05 to 2008–09.



\* Projection based on the first eight months (April to November 2008)

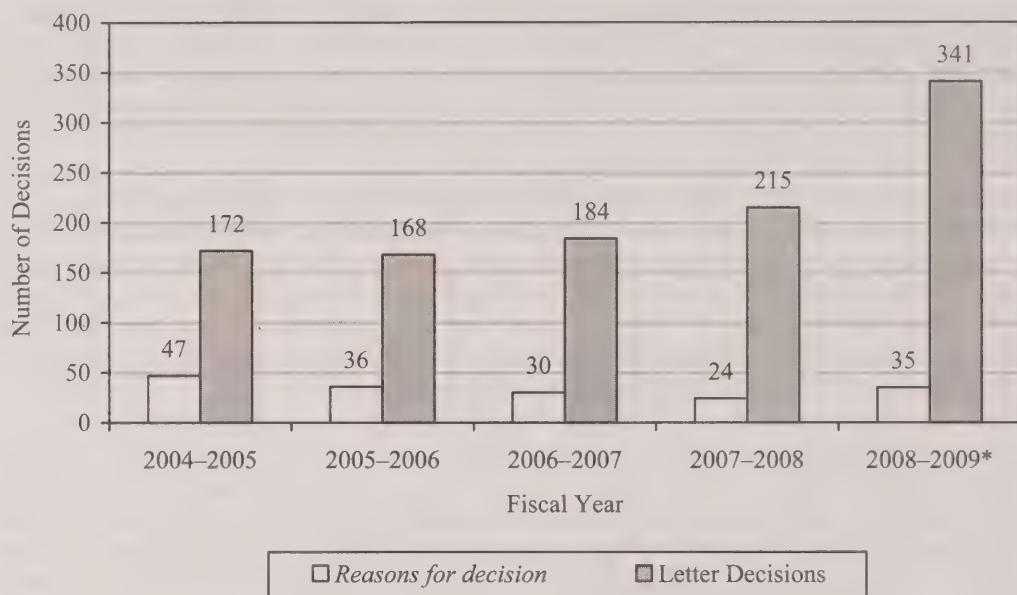
#### 2.2.4 Written Decisions

Another factor affecting the CIRB's adjudicative output has been the need to issue detailed written reasons for its decisions. Uncertainties resulting from the legislative provisions introduced in 1999, and the lack of jurisprudence in applying them, resulted in a situation where parties were more prone to litigate contentious matters. Furthermore, the disposition of complex cases, as noted earlier, also frequently requires more detailed reasons for decision, given their nature.

The Board issues detailed *Reasons for decision* in matters of broader national significance and/or significant precedential importance. In other matters, concise letter decisions help expedite the decision-making process, thereby providing more timely industrial relations outcomes for parties. The Board strives to provide timely and legally sound decisions that are also consistent across similar matters in order to establish strong and clear jurisprudence, which in turn should reduce the likelihood of a demand for reconsideration, as well as reducing the likelihood of applications to the Federal Court of Appeal for a judicial review.

The Board's experience in issuing *Reasons for decision* and letter decisions in the last five fiscal years is reflected in Chart 3. On average, the CIRB has issued 34 of the more detailed *Reasons for decision* each year over the last five years, and 216 letter decisions, for a total of 250 written decisions on average. This output will increase significantly in 2008–09, as the Board is expected to produce 35 *Reasons for Decisions* and 341 letter decisions, for a total of 376 written decisions. The balance of matters are either resolved, withdrawn or disposed of by orders. In the five fiscal years prior to the *Code* amendments, the Board issued an average of 37 *Reasons for decision* per year and 128 letter decisions.

**Chart 3—Decisions**



\* Projection based on the first eight months (April to November 2008)

## 2.2.5 Challenges

Other than the business operational pressures described above, the Government of Canada has adopted a number of resource management initiatives and reviews that require serious attention from all departments and agencies. Initiatives such as the Public Service Renewal, Management Accountability Framework, improved internal audit and evaluation functions, and the Management, Resources and Results Structure require an increasing amount of both human and financial resources to implement and complete.

Unlike larger departments, small agencies like the CIRB have negligible non-discretionary financial resources that can be reallocated to the additional activities, and often do not have sufficient in-house expertise to conduct and implement initiatives. Consequently, resources that are directed towards these initiatives are usually taken from existing operational budgets, thereby adding to the service delivery pressures.

## 2.3 Planning Highlights

The Canada Industrial Relations Board has only one key operational program activity—the Adjudication and Dispute Resolution Program. By carrying out this activity, the Board fulfills its sole strategic outcome, which, as stated in section 1.2, is the resolution of labour relations issues in sectors regulated by the *Canada Labour Code* in a timely, fair and consistent manner. In achieving this strategic outcome, the CIRB provides effective industrial relations solutions for the Canadian labour relations community.



### **2.3.1 Program Priorities**

The Board's foremost priority remains the efficient and effective delivery of its statutory mandate as set out in the *Canada Labour Code*, while being both transparent and accountable in its decision-making process. All other priorities are discretionary and dependent on having the necessary resources to carry them out.

Within this context, however, the main priority for the Board in the upcoming years continues to be the significant reduction of the number of backlog cases that has persisted over the last few years, and improvement in the timeliness of its decisions.

To deliver on this priority, the Board will continue to focus its efforts on reviewing the broad issues of current organizational effectiveness, and in particular, its operational and case management processes, in delivering its services. The aim of these reviews will be to simplify and/or shorten case processing measures in order to increase the number of matters that can be disposed of with a limited adjudicative capacity.

#### **Duty of Fair Representation Complaints**

One of the reviews that has been undertaken in the last two years, following consultations with stakeholders, concerns its case processing practices with respect to duty of fair representation complaints (DFR). Although DFRs are not usually the type of matters that require priority attention—they are often deferred in favour of other more important matters—their relative number is significant and they thus have an important impact on the Board's overall processing performance and backlog of cases. Indeed, DFRs typically represent approximately 24% of all applications/complaints received in any given year, and since they were more likely to be deferred, they only represented about 20% of disposed matters. As a result, the number of pending DFR complaints had steadily grown since 2000 and accounted for 235 (40%) of the 587 pending matters at the end of 2007–08.

New procedures for handling DFRs were put into place on January 1, 2006, and although they have had some success in meeting their original goal, questions had been raised as to their long-term applicability. As a result, the Board again reviewed the handling of DFR complaints and instituted revised procedures as of March 1, 2008. In addition to the revised procedures, the Board made a sustained effort to lower the backlog of DFRs in 2008–09. Together, these measures appear to have had a noticeable impact, as the number of backlog DFR complaints is expected to be halved by the end of 2008–09, and will represent 28% of all pending matters, down from 40% the previous year. Nevertheless, the CIRB will continue to monitor the effectiveness of the revised DFR process to ensure that the effects are enduring.

#### **Client Consultations**

Formal and informal consultations with clients continue to be important for the CIRB. A client consultation workgroup is in place and has been particularly useful in recent years. In particular, these client consultations have contributed to the determination of specific case management process reviews that have been undertaken in the last few years. The CIRB will be meeting regularly with the client community in 2009–10 to further discuss various actions the Board may take to meet its priority of reducing its case processing and disposition time.

### **2.3.2 Management Priorities**

The Board is committed to continually improving its management framework and infrastructure, which supports its legislative mandate, ensures accountability and sets out a shared vision of expected results, and has actively embarked on a number of modern management initiatives.

#### **Modern Management Agenda**

At the top of the list of priorities with respect to management initiatives in the new fiscal year is the review of the Board's evaluation under Round VI of the Management Accountability Framework (MAF), which will conclude in March 2009. The MAF sets out the Treasury Board's expectations of government departments and agencies for good public service management covering 21 areas of management. Small agencies like the CIRB are evaluated and rated every three years. Once the evaluation results of Round VI are available, the Board will review the ratings and prepare an action plan, which will address any weaknesses that may be identified.

The Board's modern management agenda for the upcoming year also includes the continued improvement upon its revamped strategic and operational planning cycle, including improving the integration of its human resources planning into the cycle. The latter should identify key risks, challenges and key actions to be taken in this area, and should address the human resources needs and capacity of the CIRB to deliver on its plans and priorities. Together, these elements should foster an improved mutual understanding of the CIRB's direction by its staff, management and Board members.

#### **Human Resources**

The CIRB also has a number of strategic and operational priorities with regards to human resources in 2009–10. These are to:

- review and continue the implementation of its integrated human resources plan;
- analyse the results of the 2008 Public Service Employee Survey, which are expected early in 2009–10, determine if progress was made since the 2005 Survey, and establish an action plan accordingly;
- implement a new Award and Recognition Policy;
- develop a succession plan;
- develop a learning and developmental plan for generic jobs;
- review the work flow and structure of the operations of the CIRB to ensure maximum efficiency.

### **2.3.3 Other Supporting Activities**

In addition to the main activities highlighted above, the CIRB is or will be involved in a number of other activities in support of its mandate.

#### **Applications for Reconsideration**

Applications for reconsideration are applications by a party to a previously resolved application or complaint requesting a review of the decision. While there are no formal plans to review the processing of this type of application at this time, the Board is concerned that their incidence has increased noticeably in 2008–09. If this continues into 2009–10, the Board will need to assess

the reason for this increase, and to ensure that it is not a result of the new expedited duty of fair representation process mentioned in section 2.3.1.

### **Regulations**

Section 15 of the *Canada Labour Code* empowers the Board to make regulations to ensure the proper performance of its duties, including case handling procedures. The CIRB plans to conduct a full review of its internal operating procedures over the next two fiscal years, to identify measures that are likely to contribute to more constructive labour management relations. This will undoubtedly lead to revisions of the Board *Regulations* over this period.

### **Information Technology**

Our plans and efforts are to continue the implementation of the MITS initiative introduced by the Treasury Board, which aims at ensuring the security of information and information technology (IT) at the CIRB, and to improve the overall effectiveness of the Board's information technology apparatus. In this respect, the Board continues with its internal initiative to improve the way we manage and share information, and to communicate more effectively in order to better serve our clients.

The main elements of this initiative are:

- the continued enhancement of the Case Management System, the Board's core business system, particularly with respect to reporting;
- the implementation of secure remote access (SRA) to Board systems and databases, thereby allowing Board members to continue working during extensive periods of travel;
- the continued development of the Board's Internet site, in order to provide clients with an increasing range of pertinent information and online services;
- the active investigation of introducing electronic means of doing business.

### **Information Circulars/Practice Notes**

One of the major outcomes of previous discussions with major client groups was a broad agreement on the development of information circulars or practice notes. The purpose of practice notes and information circulars is to help communicate, to its clients and to the public, the Board's procedures and practices in relation to the *Code* and the *Regulations*. In essence, practice notes or information circulars are meant to increase the accessibility and transparency of Board processes by providing common language instructions respecting the interpretation and application of the *Code* and *Regulations*. It is expected that these will make the Board's processes easier for clients to understand and manage, and ensure that the substance of matters can be more easily and quickly addressed. The development and improvement of information circulars or practice notes will be ongoing in 2009–10.





## SECTION III–SUPPLEMENTARY INFORMATION

### 3.1 List of Supplementary Information Tables

**Table 1: Green Procurement**

Green Procurement	
1.	How is your department planning to meet the objectives of the <i>Policy on Green Procurement</i> ?
	<p>The Canada Industrial Relations Board is supporting the protection of the environment and sustainable development by providing environmental considerations into the procurement decision-making process and choosing preferable goods and services within the green market.</p> <p>The CIRB purchases primarily involve office supplies, office furniture and IT equipment. These purchases are made through the use of the PWGSC Standing Offer on products and services that provides best prices, better quality and a green procurement guarantee (e.g., recycled material, environmental performance).</p>
2.	Has your department established green procurement targets?
	The Canada Industrial Relations Board is in the process of ensuring that procurement incorporates environmental performance considerations; from planning, identification and definition of requirements, acquisition, operation and maintenance to disposal of goods or closeout activities of acquired services.
3.	Describe the green procurement targets that have been set by your department and indicate the associated benefits anticipated.
	<p>(a) Implement an effective approach to procurement planning and requirement definition that incorporates environmental performance.</p> <p>(b) Evaluate potential suppliers' ability and/or capacity to satisfy the environmental performance criteria.</p> <p>(c) Carry out asset disposal in the most environmentally responsible way, such as waste minimization and/or diversion along with choosing goods and services that meet policy requirements.</p>

### 3.2 Other Items of Interest

#### 3.2.1 Organizational Information

##### 3.2.1.2 Mandate, Role and Responsibilities

The *Constitution Act, 1867*, provides that provincial jurisdiction extends over “Property and Civil Rights.” As a result of judicial decisions in the early 1900s, this has been interpreted to mean that labour and employment relations are primarily regulated by the provinces. The Constitution, however, assigns exclusive jurisdiction over specific sectors of the economy to Parliament, and as such, the federal government has seen fit to enact laws regulating employment matters within those sectors that have constitutionally been reserved to it. Labour laws governing

the federal private sector are contained in the *Canada Labour Code*, which is divided into three parts:

- Part I—Industrial Relations
- Part II—Occupational Health and Safety
- Part III—Labour Standards

Part I of the *Canada Labour Code* establishes the framework for collective bargaining, the acquisition and termination of bargaining rights, unfair labour practices and protection of the public interest in the event of work stoppages affecting essential services.

With the coming into force on January 1, 1999 of Bill C-19, an *Act to amend the Canada Labour Code (Part I)*, R.S. 1998, c. 26, significant changes were made to the *Code* in an effort to modernize it and improve the collective bargaining process for federally regulated industries. The *Act* replaced the Canada Labour Relations Board with the Canada Industrial Relations Board as an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety, of the *Code*.

*The Canada Industrial Relations Board's **mandate** is to contribute to and to promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada.*

In support of its mandate, the Board established the following vision and values:

- decisions on applications and complaints provided in a fair, expeditious and economical manner;
- successful resolution of cases through appropriate dispute resolution mechanisms;
- an involved and well-informed labour relations community;
- effective regulations and practices developed through consultation with clients.

In the discharge of its mandate and the exercise of its powers, the Board aims to be progressive and innovative, efficient and effective, open and accountable. The working environment at the Board promotes learning and development, harmony, teamwork and respect.

The Board's **role** is to exercise its powers in accordance with the Preamble and provisions of the *Code*, which state that Parliament considers "the development of good industrial relations to be in the best interests of Canada in ensuring a just share of the fruits of progress to all." To that end, the Board aims to be responsive to the needs of the industrial relations community across Canada.

### 3.2.1.3 Departmental Organization

The Board, as provided for in the *Code*, is comprised of the Chairperson, two or more full-time Vice-Chairpersons, not more than six full-time members (of which not more than three represent employers and not more than three represent employees) and any

other part-time members (representing, in equal numbers, employees and employers) necessary to discharge the responsibilities of the Board. All are appointed by the Governor in Council: the Chairperson and the Vice-Chairpersons for terms not to exceed five years, the members for terms not to exceed three years. (Information on Board members can be found at [http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/members-membres/index\\_eng.asp](http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/members-membres/index_eng.asp).)

The Chairperson is the chief executive officer of the Board. The provisions of the *Code* assign to the Chairperson supervision over, and direction of, the work of the Board, including:

- the assignment and reassignment to panels of matters that the Board is seized of;
- the composition of panels and the assignment of Vice-Chairpersons to preside over panels;
- the determination of the date, time and place of hearing;
- the conduct of the Board's work;
- the management of the Board's internal affairs;
- the duties of the staff of the Board.

The Board's headquarters are located in the National Capital Region. Support to the Board is provided by the Executive Director, reporting directly to the Chairperson. The Executive Director is responsible for regional operations, case management, client and corporate services, financial services and human resources. The Legal Services Branch provides legal assistance as required by the Board and is headed by a general counsel who reports directly to the Chairperson of the Board.

The Board also has five regional offices in Dartmouth, Montréal, Ottawa, Toronto and Vancouver, with a satellite office in Winnipeg. These offices are staffed by labour relations professionals and case management teams. Each regional office is headed by a regional director, who reports to the Executive Director in Ottawa.

#### **3.2.1.4 To Contact the Board**

Toll-free: 1-800-575-9696

People who use TTY should place calls with the assistance of a Bell Relay Service operator at: 1-800-267-6511

Email: [info@cirb-ccri.gc.ca](mailto:info@cirb-ccri.gc.ca)

Web Site: <http://www.cirb-ccri.gc.ca>

Further information on how to contact the regional offices can be found at: [http://www.cirb-ccri.gc.ca/contact/index\\_e.asp](http://www.cirb-ccri.gc.ca/contact/index_e.asp)







### 3.2.1.3 Organisation du Conseil

Tel que le prévoit le *Code*, le Conseil se compose du président, d'au moins deux vice-présidents à temps plein, d'un maximum de six membres à temps plein (dont trois représentent les employeurs et trois représentent les employés) et des membres à temps partiel (représentant, à nombre égal, les employés et les employeurs) nécessaires pour assister le Conseil dans l'exercice de ses fonctions. Tous les membres sont nommés par le gouverneur en conseil : le président et les vice-présidents, pour un mandat maximal de cinq ans, les membres, pour un mandat maximal de trois ans. (Les renseignements concernant les membres du Conseil se trouvent à l'adresse suivante : [http://www.ccri-clrb.gc.ca/about-apropos/membres-membres/index\\_fra.asp](http://www.ccri-clrb.gc.ca/about-apropos/membres-membres/index_fra.asp).)

Le président est le premier dirigeant du Conseil dont il dirige et supervise les activités en vertu du *Code*, notamment en ce qui a trait à :

- l'attribution et la répartition aux bancs des affaires dont le Conseil est saisi;
- la composition des bancs et la désignation des vice-présidents chargés de les présider;
- la détermination des dates, heures et lieux des audiences;
- la conduite des travaux du Conseil;
- la gestion des affaires internes du Conseil;
- les fonctions du personnel du Conseil.

L'administration centrale du Conseil se trouve dans la région de la capitale nationale. L'appui au Conseil est assuré par le directeur exécutif, qui relève directement du président. Le directeur exécutif est responsable des activités régionales, de la gestion des affaires, des services à la clientèle et de la gestion intégrée, des services financiers ainsi que des ressources humaines. Les Services juridiques fournissent de l'aide juridique aux membres du Conseil et sont dirigés par l'avocat général, qui relève directement du président du Conseil.

Le Conseil a également cinq bureaux régionaux situés à Dartmouth, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver, avec un bureau satellite à Winnipeg. Ces bureaux sont dotés de professionnels des relations du travail et d'équipes chargées de la gestion des affaires. Chaque bureau régional est dirigé par un directeur régional qui relève du directeur exécutif à Ottawa.

### 3.2.1.4 Pour communiquer avec le Conseil

Sans frais : 1-800-575-9696

Les personnes qui utilisent un ATS devraient communiquer par l'entremise d'un téléphoniste du Service de relais Bell au 1-800-267-6511

Courrier électronique : [info@ccri-clrb.gc.ca](mailto:info@ccri-clrb.gc.ca)  
Site Web : <http://www.ccri-clrb.gc.ca>

Pour communiquer avec nos bureaux régionaux, veuillez utiliser l'adresse suivante : [http://www.ccri-clrb.gc.ca/contact\\_fra.asp](http://www.ccri-clrb.gc.ca/contact_fra.asp)

les secteurs qui lui sont constitutionnellement réservés. Ces lois sont contenues dans le *Code canadien du travail*, qui est divisé en trois parties :

Partie I – Relations du travail  
Partie II – Santé et sécurité au travail  
Partie III – Normes du travail

La partie I du *Code canadien du travail* établit le cadre de la négociation collective – de l'acquisition et l'extinction des droits de négociation – des pratiques de travail déloyales et de la protection de l'intérêt public en cas d'arrêt de travail ayant un impact sur les services dits essentiels.

Le projet de loi C-19, la *Loi modifiant le Code canadien du travail* (Partie I), L.R. 1998, ch. 26, est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1999, a apporté des changements importants au *Code* dans le but de le moderniser et d'améliorer le processus de la négociation collective dans les secteurs d'activité régis par le gouvernement fédéral. En vertu de cette loi, le Conseil canadien des relations du travail a cédé la place au Conseil canadien des relations industrielles à titre de tribunal quasi judiciaire, représentatif et indépendant, chargé de l'interprétation et de l'administration de la Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail, du *Code*.

*Le Conseil canadien des relations industrielles a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada.*

À l'appui de son mandat, le Conseil a établi la vision et les valeurs suivantes :

- des décisions sur les demandes et les plaintes rendues de façon juste, rapide et économique;

- le règlement des affaires à l'aide des mécanismes appropriés de règlement des différends;
- un milieu des relations du travail impliqué et bien informé;

- un règlement et des pratiques efficaces élaborés en consultation avec les clients.

Dans la réalisation de son mandat et l'exercice de ses pouvoirs, le Conseil veut être progressif et innovateur, efficace, transparent, de même que responsable. Le milieu de travail au Conseil favorise l'apprentissage et le perfectionnement, l'harmonie, le travail d'équipe, ainsi que le respect.

Le rôle du Conseil consiste à exercer ses pouvoirs conformément au *Préambule* et aux dispositions du *Code*, où il est dit que le Parlement estime « que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès ». À cette fin, le Conseil cherche à répondre aux besoins du milieu des relations du travail d'un bout à l'autre du Canada.

### SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

#### 3.1 Liste des tableaux supplémentaires

Tableau 1 : Achats écologiques

Achats écologiques	
1.	Comment votre ministère prévoit-il atteindre les objectifs de la <i>Politique d'achats écologiques</i> ?
2.	Le Conseil canadien des relations industrielles appuie les efforts de protection de l'environnement et de développement durable en intégrant des considérations environnementales dans le processus décisionnel d'acquisition et en choisissant de préférence des biens et services écologiques.
	Le CCRI achète principalement des fournitures de bureau, du mobilier et du matériel de TL. Ces achats sont effectués par le truchement de l'offre permanente sur les produits et services de TPSGC, qui permet d'obtenir les meilleurs prix, une meilleure qualité et une garantie d'achats écologiques (p. ex. matériel recyclé, performance environnementale).
3.	Votre ministère s'est-il fixé des objectifs en matière d'achats écologiques?
	Le Conseil canadien des relations industrielles a entrepris de faire le nécessaire pour que le processus d'acquisition intègre des critères de performance environnementale à toutes les étapes : planification, détermination et définition des exigences, acquisition, utilisation et entretien, et élimination des produits ou clôture des services acquis.
3.	Décrivez les objectifs en matière d'achats écologiques que votre ministère s'est fixé et indiquez les bénéfices attendus.
	a) Appliquer un processus efficace de planification des acquisitions et de définition des exigences qui intègre la performance environnementale. b) Évaluer les capacités d'un fournisseur éventuel à répondre aux critères de performance environnementale. c) Disposer des biens de la manière la plus respectueuse de l'environnement, soit en réduisant ou en rattachant les déchets et en choisissant des produits et services qui satisfont aux exigences de la politique.

#### 3.2 Autres sujets d'intérêt

##### 3.2.1 Renseignements sur l'organisation

##### 3.2.1.2 Mandat, rôle et responsabilités

La *Loi constitutionnelle de 1867* confère aux provinces la compétence à l'égard de « la propriété et des droits civils ». Les décisions judiciaires rendues au début des années 1900 en ont conclu que les relations de travail et d'emploi relèvent principalement de la compétence des provinces. Toutefois, la loi constitutionnelle accorde une compétence exclusive sur certains secteurs de l'économie au Parlement, qui a jugé bon d'adopter des lois régissant les questions d'emploi dans



### **Circulaires d'information et avis de pratique**

- la mise en place de l'accès sûr à distance (ASD) aux systèmes et aux bases de données du Conseil pour permettre aux membres du Conseil de travailler même lorsqu'ils doivent effectuer de longs déplacements;
  - l'élaboration continue du site Internet du Conseil dans le but d'offrir aux clients un éventail accru de renseignements pertinents et de services en ligne;
  - l'évaluation attentive de la faisabilité de transiger avec le Conseil de manière électronique.
- L'un des principaux résultats des discussions antérieures qui ont eu lieu avec les principaux groupes de clients est le consensus qui s'est dégagé concernant la nécessité de produire des circulaires d'information et des avis de pratique. Il s'agit d'aider la clientèle et le grand public à mieux comprendre les processus et pratiques du Conseil en ce qui concerne l'application du *Code* et du *Règlement*. Les circulaires d'information et les avis de pratique visent principalement à accroître l'accessibilité et la transparence des processus du Conseil en expliquant en langage courant comment sont interprétées et appliquées les dispositions du *Code* et du *Règlement*. On espère ainsi que la clientèle en viendra à mieux comprendre et gérer les processus du Conseil de sorte que les affaires puissent être tranchées sur le fond plus facilement et aussi plus rapidement. Le CCRI poursuivra ses efforts en 2009-2010 en vue d'améliorer les circulaires d'information et les avis de pratique et d'en produire de nouveaux.

- L'amélioration continue du Système de gestion des affaires, qui est le principal système administratif du Conseil, plus particulièrement en matière de production des rapports;

Les principaux éléments de ce projet sont les suivants :

Les plans et les efforts du Conseil visent notamment à poursuivre la mise en place de l'initiative dans le cadre de la GSTI annoncée par le Conseil du Trésor – qui a pour but d'assurer la sécurité de l'information et de la technologie de l'information (TI) au CCRI – et à améliorer l'efficacité dans l'ensemble du système de technologie de l'information au Conseil. À cet égard, le Conseil poursuit son projet interne en vue d'améliorer son mode de gestion et de partage de l'information, et de communiquer plus efficacement pour mieux servir ses clients.

### **Technologie de l'information**

L'article 15 du *Code canadien du travail* autorise le Conseil à prendre les règlements nécessaires pour bien s'acquitter de ses fonctions, et notamment à établir des procédures de traitement des affaires. Le CCRI prévoit examiner l'ensemble de ses procédures de fonctionnement interne au cours des deux prochains exercices afin de déterminer les mesures qui sont susceptibles de favoriser l'établissement de relations patronales-syndicales plus constructives. Cela se soldera très certainement par la révision de certaines dispositions du *Règlement* du Conseil au cours de la même période.

### **Règlements**

Les demandes de réexamen qui sont présentées par une partie à une demande ou à une plainte qui a déjà été tranchée, en vue de faire réviser la décision rendue. Même si le Conseil n'envisage pas, à ce moment-ci, de revoir le processus de traitement de ce type de demandes, il constate, non sans une certaine inquiétude, que leur nombre a considérablement augmenté en 2008-2009. Si la tendance persiste en 2009-2010, le Conseil devra rechercher la cause de cette hausse et s'assurer que ce n'est pas la conséquence du nouveau processus accéléré de traitement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste mentionné à la section 2.3.1.

### **Demandes de réexamen**

Outre les principales activités décrites précédemment, le CCRI a entrepris ou prévoit entreprendre un certain nombre d'activités pour remplir son mandat.

### **2.3.3 Autres activités connexes**

- analyser les résultats du Sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux, qui sont attendus au début de l'exercice 2009-2010, déterminer s'il y a eu des progrès depuis le sondage de 2005 et établir un plan d'action en conséquence;
- adopter une nouvelle politique sur les primes et reconnaissances;
- établir un plan de relève;
- établir un plan d'apprentissage et de perfectionnement pour les postes génériques;
- examiner l'acheminement du travail et la structure des activités du CCRI afin de maximiser leur efficacité.

œuvre;

- examiner le plan intégré des ressources humaines et en poursuivre la mise en œuvre;
- Le CCRI s'est également fixé un certain nombre de priorités stratégiques et opérationnelles en matière de ressources humaines pour l'exercice 2009-2010. Ces priorités sont les suivantes :

### **Ressources humaines**

Le calendrier de gestion moderne du Conseil pour le prochain exercice comprend aussi l'amélioration continue de son nouveau cycle de planification stratégique et opérationnelle, y compris une meilleure intégration du processus de planification des ressources humaines. Cette dernière initiative devrait consister à déterminer les principaux risques et défis et les mesures essentielles qui doivent être mises en œuvre à ce chapitre. On devrait également se pencher sur les besoins en ressources humaines du CCRI et sur sa capacité de réaliser ses plans et priorités. L'ensemble de ces mesures devrait favoriser une meilleure compréhension de l'orientation du CCRI par le personnel, la direction et les membres du Conseil.

**Calendrier de la gestion moderne**

En tête de liste des priorités pour le prochain exercice au chapitre des projets de gestion est l'examen des résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Conseil, dans le cadre de la ronde VI, qui prendra fin en mars 2009. Le CRG énonce les attentes du Conseil du Trésor à l'endroit des ministères et organismes en matière de saine gestion de la fonction publique relativement à 21 composantes de gestion. Les petits organismes comme le CCRI sont évalués et notés tous les trois ans. Dès lors que les résultats de l'évaluation dans le cadre de la ronde VI seront disponibles, le Conseil prendra connaissance des notes qui lui ont été attribuées et préparera un plan d'action pour corriger les faiblesses qui auront été identifiées, le cas échéant.

Le Conseil entend continuer à améliorer son cadre et son infrastructure de gestion, des outils qui l'aident à exécuter son mandat législatif, à respecter ses obligations en matière de reddition de comptes et à présenter une vision commune des résultats attendus; c'est pourquoi le Conseil participe activement à un certain nombre de projets de gestion moderne.

### **2.3.2 Priorités de la direction**

**Consultations de la clientèle**

Les consultations formelles et informelles avec la clientèle continuent de revêtir de l'importance pour le CCRI. Un groupe de travail sur les consultations auprès de la clientèle a été formé et s'est révélé particulièrement utile au cours des dernières années. Les consultations auprès de la clientèle ont notamment permis au Conseil d'identifier les processus de gestion des affaires qui ont été revus au cours des dernières années. Le CCRI prévoit consulter ses clients à intervalles réguliers en 2009-2010, afin de poursuivre les discussions sur les diverses mesures qu'il pourrait mettre en œuvre pour réaliser son objectif prioritaire de réduire le délai de traitement et de règlement des affaires.

La mesure de l'efficacité du processus révisé de traitement des plaintes de DRJ pour s'assurer que ses effets sont durables.

moitié à la fin de 2008-2009, et qu'il ne représentera plus que 28 % de l'ensemble des affaires en instance, comparativement à 40 % l'année précédente. Le CCRI continuera néanmoins de mesurer l'efficacité du processus révisé de traitement des plaintes de DRJ pour s'assurer que ses

## 2.3 Faits saillants de la planification

Le Conseil canadien des relations industrielles n'a qu'une seule activité de programme principale – en l'occurrence le Programme de règlement et de résolution de conflits. En exerçant cette activité, le Conseil accomplit son unique résultat stratégique, qui consiste, comme il est indiqué à la section 1.2, à régler les questions liées aux relations du travail qui sont régies par le *Code canadien du travail* de manière rapide, juste et uniforme. Pour atteindre ce résultat stratégique, le CCRI s'emploie à aider le milieu des relations du travail à trouver des solutions constructives à ses différends.

### 2.3.1 Priorités ministérielles

La priorité absolue du Conseil demeure la réalisation du mandat qui lui est conféré par le *Code canadien du travail*, et ce, de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible, tout en faisant en sorte que son processus décisionnel soit transparent et responsable. Les autres priorités sont discrétionnaires et leur réalisation est tributaire des ressources dont dispose le Conseil.

Dans un tel contexte, toutefois, la priorité absolue du Conseil au cours des années à venir demeurera de réduire considérablement l'arriéré des affaires en instance qui perdure depuis les quelques dernières années, ainsi que de réduire le temps qu'il met à rendre des décisions.

À cette fin, le Conseil continuera de se concentrer sur l'examen général de son efficacité organisationnelle actuelle et, notamment, des processus opérationnels et de gestion des affaires suivis dans le cadre de la prestation des services. Ces examens auront pour but de simplifier ou d'accélérer le traitement des affaires afin d'accroître le nombre d'affaires tranchées malgré une capacité décisionnelle limitée.

### Plaintes de manquement au devoir de représentation juste

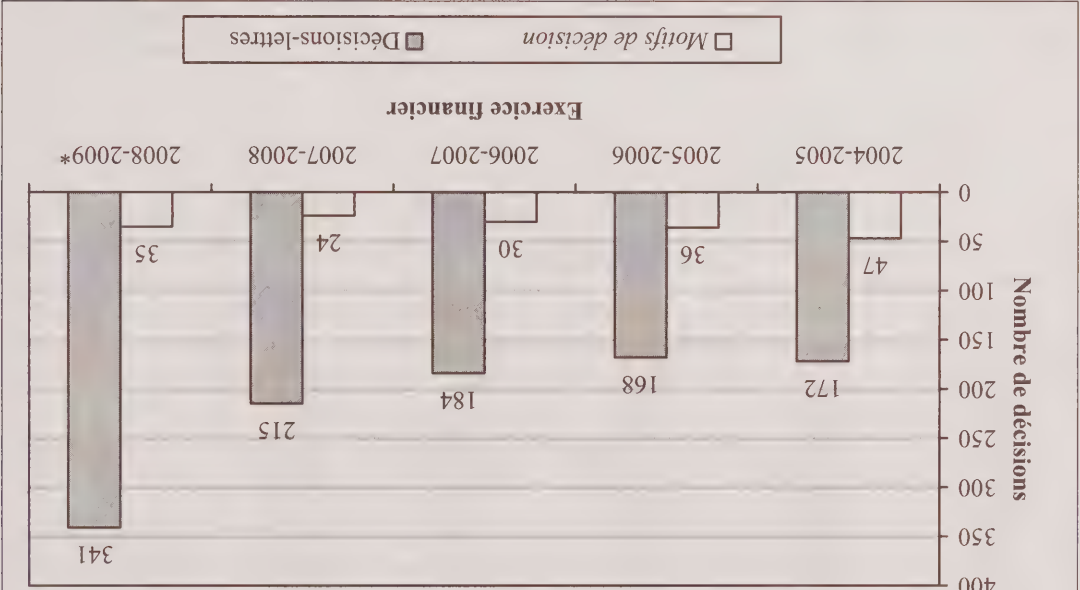
L'un des examens qui a été entrepris au cours des deux dernières années, à l'issue de consultations avec les divers intervenants, concerne le processus de traitement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste (DRJ). Ces plaintes ne figurent généralement pas au nombre des dossiers prioritaires – elles sont souvent reportées au profit d'autres affaires jugées plus importantes – mais leur nombre relatif est suffisamment élevé pour qu'elles aient une incidence importante sur le rendement général du Conseil au chapitre du traitement des demandes et plaintes et sur l'arriéré des affaires. En effet, les plaintes de manquement au DRJ représentent généralement près de 24 % des demandes et plaintes reçues dans une année et comme elles sont plus souvent reportées, elles ne représentaient qu'environ 20 % des affaires tranchées. Il s'ensuit que les plaintes de manquement au DRJ en instance ont augmenté de façon constante depuis l'année 2000 et qu'elles représentaient 40 % (235) des 587 affaires en instance à la fin de 2007-2008.

Le Conseil a instauré un nouveau processus de traitement des plaintes de manquement au DRJ le 1<sup>er</sup> janvier 2006; or, bien que l'objectif initial ait en partie été atteint, des doutes subsistent quant à son efficacité à long terme. Le Conseil a donc revu le processus de traitement des plaintes de DRJ dans le but d'apporter quelques changements aux procédures, qui sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2008. Parallèlement à cette démarche, le Conseil s'est employé sans relâche à réduire l'arriéré des plaintes de manquement au DRJ durant l'exercice 2008-2009. Ces mesures semblent avoir porté fruit, puisque l'arriéré des plaintes de manquement au DRJ devrait avoir diminué de



décision et 341 décisions-lettres, pour un total de 376 décisions écrites. Le reste est constitué d'affaires qui ont été réglées, retirées ou tranchées par voie d'ordonnance. Dans les cinq exercices qui ont précédé le remaniement du Code, le Conseil a rendu en moyenne 37 *Motifs de décision* par année et 128 décisions-lettres.

Graphique 3 – Décisions



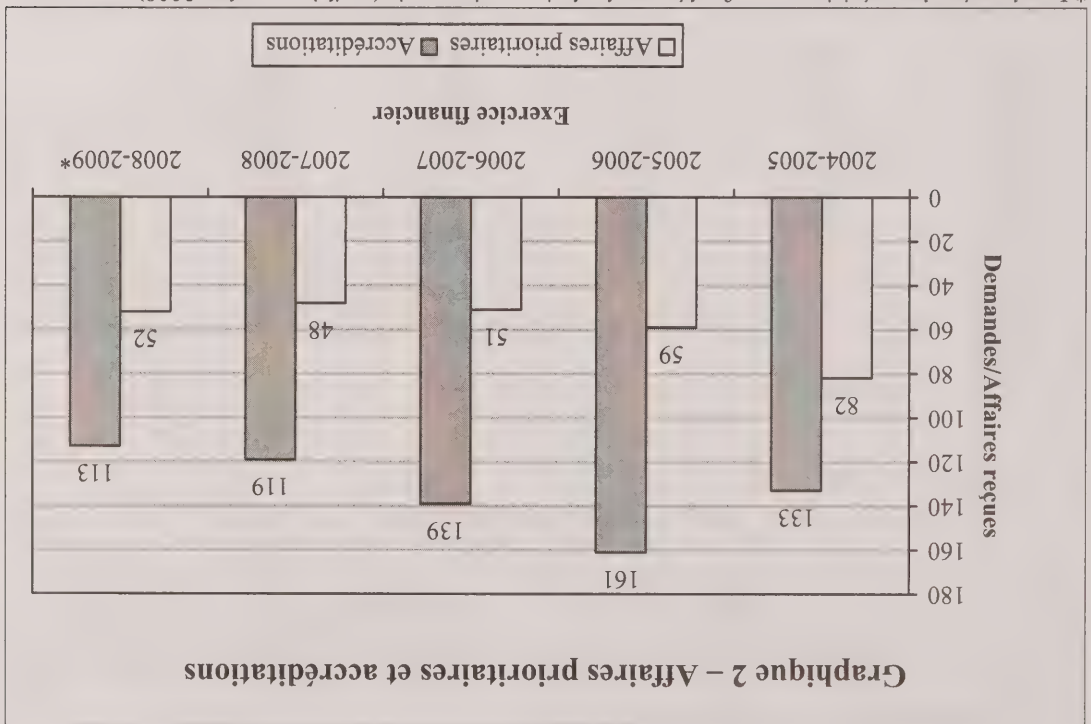
\* Les données des prévisions sont fondées sur les huit premiers mois (avril à novembre 2008)

## 2.2.5 Défis

Abstraction faite des pressions organisationnelles décrites précédemment, le gouvernement du Canada a instauré un certain nombre de mesures et d'examen en matière de gestion des ressources qui nécessitent l'attention soutenue de tous les ministères et organismes. La mise en oeuvre et la réalisation de projets comme la modernisation de la fonction publique, le cadre de responsabilisation de gestion, l'amélioration de la vérification interne et des fonctions d'évaluation, et la structure de gestion, des ressources et des résultats, nécessitent des ressources humaines et financières accrues.

Contrairement aux importants ministères, les petits organismes comme le CCRI ont une marge de manœuvre très réduite sur le plan des ressources financières non discrétionnaires, et il arrive souvent qu'ils n'ont pas les compétences internes requises pour réaliser et mettre en œuvre les projets. Par conséquent, les ressources qui sont affectées à ces projets proviennent habituellement des budgets opérationnels, ce qui a évidemment une incidence sur la prestation des services.

Graphique 2 – Affaires prioritaires et accréditations



## 2.2.4 Décisions écrites

Un autre facteur qui a une incidence sur la capacité décisionnelle du CCRI est la nécessité de rédiger des motifs de décision détaillés. Les interrogations qu'ont suscitées les dispositions législatives entrées en vigueur en 1999 et l'absence de jurisprudence pour encadrer leur application ont eu pour effet d'inciter les parties à solliciter davantage l'intervention du Conseil pour régler leurs différends. Du reste, comme il a été indiqué plus tôt, les affaires complexes, vu leur nature, nécessitent souvent des motifs de décision plus détaillés.

Le Conseil rédige des *Motifs de décision* détaillés dans les affaires d'importance nationale ou qui établissent un précédent important. Pour les autres affaires, l'utilisation de décisions-lettres concises permet d'accélérer le processus décisionnel et, partant, de mettre un terme plus rapidement aux différends entre employeurs et employés. Le Conseil s'efforce de rendre, en temps opportun, des décisions fondées en droit qui sont cohérentes d'une affaire à l'autre, de manière à établir une jurisprudence fiable et bien définie et à réduire, ainsi, la probabilité d'une demande de réexamen, aussi bien que la probabilité d'une demande de contrôle judiciaire devant la Cour d'appel fédérale.

Le graphique 3 fournit des données sur le nombre de *Motifs de décision* et de décisions-lettres rendus par le Conseil au cours des cinq derniers exercices. Le CCRI a rendu, en moyenne, 34 *Motifs de décision* détaillés chaque année pendant les cinq derniers exercices et 216 décisions-lettres, ce qui au total représente une moyenne de 250 décisions écrites. Les résultats seront bien supérieurs en 2008-2009, car le Conseil s'attend à produire 35 *Motifs de*

2.2.2 Affaires complexes

Le nombre relativement élevé d'affaires complexes continue d'avoir une forte incidence sur la charge de travail et sur le pourcentage d'affaires tranchées, puisqu'elles nécessitent de nombreux jours d'audience et portent sur un grand nombre de dispositions du *Code*. Ces affaires sont plus longues à traiter et leur règlement mobilise davantage de ressources du Conseil. Le tableau 1 montre qu'il y a généralement un minimum de 90 affaires complexes qui ont été tranchées au cours de chacun des cinq derniers exercices, ce qui représente plus de 10 % de la totalité des affaires tranchées. Les demandes de déclaration de vente d'entreprise sont généralement des dossiers très complexes; or, sur les 97 affaires complexes qui devraient être tranchées en 2008-2009, 52 entrent dans cette catégorie, ce qui est beaucoup plus que les années précédentes.

Tableau 1 – Nombre d'affaires complexes tranchées

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009*
Révision de structure des unités de négociation	21	19	9	18	18
Employeur unique	20	20	13	16	12
Vente d'entreprise	34	34	25	32	52
Maintien des activités	19	23	16	41	15
Total	94	96	63	107	97

\* Les données des prévisions sont fondées sur les huit premiers mois (avril à novembre 2008)

2.2.3 Affaires prioritaires

Outre les affaires plus complexes, certains types de dossiers doivent être traités de façon prioritaire, comme le prévoit le *Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations industrielles* (le *Règlement*). Il s'agit notamment des demandes d'ordonnance ou de décision provisoire, des demandes de dépôt d'ordonnances du Conseil à la Cour, des renvois au Conseil par le ministre du Travail relativement au maintien de certaines activités durant un arrêt de travail non interdit par la loi, des demandes alléguant l'invalidité d'un vote de grève ou de lock-out, des demandes de déclaration de grève ou de lock-out illégal et des plaintes de pratique déloyale de travail concernant l'utilisation de travailleurs de remplacement ou le congédiement pour activités syndicales. Ces affaires sont mises au rôle, entendues et tranchées de façon prioritaire par rapport à d'autres affaires du Conseil. Les demandes d'accréditation ainsi que les affaires qui risquent fort de dégénérer en conflit de travail si le différend n'est pas réglé rapidement sont aussi traitées en priorité.

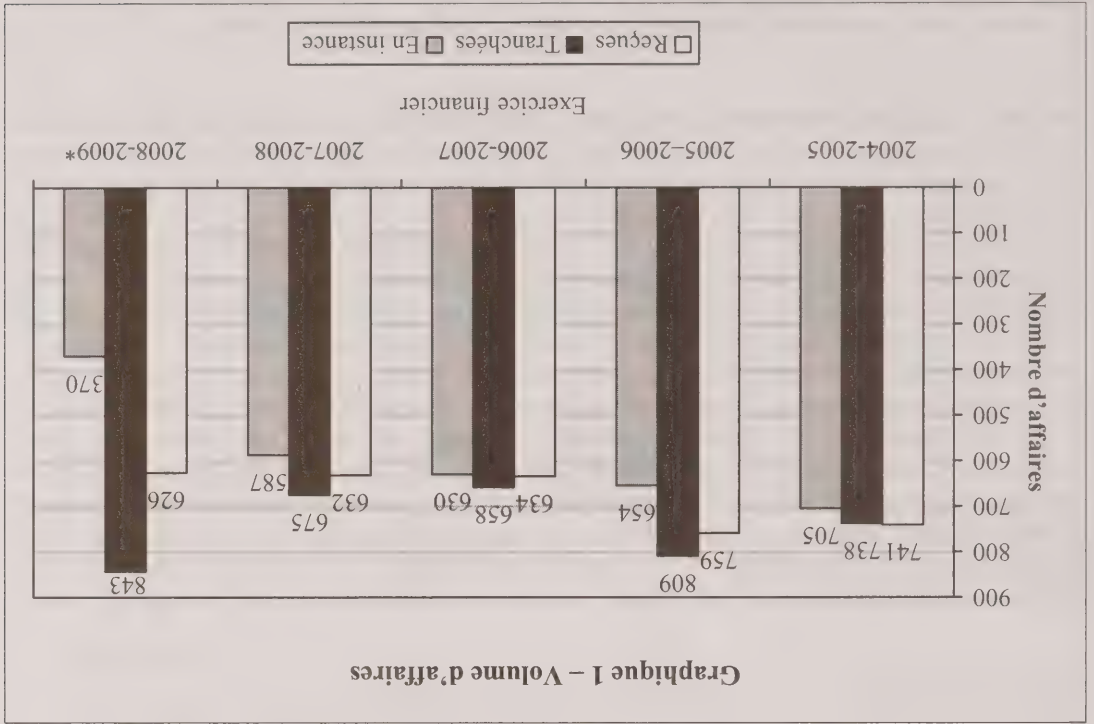
L'établissement de priorités entraîne inévitablement le report d'affaires moins urgentes, d'où la difficulté de régler rapidement certaines affaires très longues ou très complexes – le genre d'affaires qui, aujourd'hui, font presque toujours l'objet d'une audience publique devant un banc du Conseil.

Le graphique 2 fournit des précisions sur le volume d'affaires prioritaires et d'accréditations de

Les statistiques du CCRI semblent d'ailleurs en faire foi. Les plaintes de pratique déloyale de travail (PDT), qui représentent environ 40 % des affaires reçues dans une année donnée, et qui donnent le pouls du climat des relations du travail, ont chuté, en moyenne, de près de 28 % au cours de la période allant de 2006-2007 à 2008-2009 (ce qui représente une baisse annuelle de 97 plaintes) comparativement aux cinq exercices précédents. Si l'on exclut les plaintes de manquements au devoir de représentation juste, des plaintes qui sont déposées par des employés syndiqués insatisfaits de la représentation fournie par leur syndicat et qui sont moins touchées par la conjoncture, la diminution du nombre de plaintes de PDT est beaucoup plus prononcée et s'établit à 44 % (ce qui représente une baisse annuelle de 76 plaintes).

En ce qui concerne les affaires tranchées, le Conseil a réussi à accroître son rendement dans les années qui ont suivi les modifications de 1999 – 855 affaires ont été tranchées en moyenne par année au cours des cinq exercices allant de 2001-2002 à 2005-2006, comparativement à une moyenne de seulement 756 au cours des cinq exercices précédents. Et si le nombre d'affaires tranchées a chuté en 2006-2007 et en 2007-2008, au même titre que le nombre d'affaires reçues, le CCRI a tout de même pris des mesures pour en arriver à des taux d'affaires tranchées équivalents à ceux du début des années 2000, si bien que 843 affaires devraient avoir été tranchées à la fin de 2008-2009 (voir le graphique 1). Le nombre d'affaires en instance devrait donc s'établir à 370 affaires à la fin de mars 2009, soit une baisse de plus de 200 affaires par rapport à l'exercice précédent (voir le graphique 1), et le plus bas niveau d'affaires en instance depuis 1985-1986.

Graphique 1 – Volume d'affaires





Les raisons de la baisse du nombre de demandes et de plaintes reçues par le Conseil sont sans aucun doute multiples et l'une d'entre elles est certainement la solide jurisprudence que le Conseil a été en mesure d'établir depuis sa création. Le Conseil a toujours soutenu que le nombre accru de demandes et de plaintes reçues dans les années qui ont suivi le remaniement du *Code* en 1999 était attribuable en partie à l'inexistence d'une jurisprudence sur les nouvelles dispositions du *Code*, les parties étant davantage susceptibles de solliciter l'intervention du Conseil en raison de l'interprétation incertaine de ces dispositions. Un autre facteur qui a contribué à la récente diminution du nombre d'affaires reçues était, jusqu'à tout récemment, la conjoncture et la situation des secteurs d'activité régis par le gouvernement fédéral. L'économie canadienne se portait bien dans les dernières années, affichant une croissance relativement robuste et le plus bas taux de chômage en trente ans au moins. Au niveau fédéral, la vague d'importantes fusions et de restructurations du début des années 2000, notamment dans les secteurs du transport aérien et des télécommunications, s'est calmée. Cela s'est traduit par un nombre moins élevé de conflits dans le domaine des relations du travail, comme en témoignent le nombre réduit de grèves et de lock-out, la tendance à conclure des conventions collectives de plus longue durée et la diminution du nombre de demandes/plaintes adressées au Conseil.

La baisse du nombre d'affaires reçues au cours des trois derniers exercices est à peu près équivalente, toutes proportions gardées, d'un type de demandes/plaintes à l'autre. Deux types de demandes se démarquent toutefois du lot, en l'occurrence les demandes de réexamen et demandes de révocation de l'accréditation, dont le nombre devrait augmenter en 2008-2009 pour atteindre des niveaux comparables à ceux du début des années 2000.

Après une augmentation fulgurante de la charge de travail dans les années qui ont suivi l'entrée en vigueur des modifications du *Code* en 1999, lesquelles ont eu pour effet l'élargissement des attributions du CCRI, le nombre de demandes et de plaintes reçues par le Conseil a continué de chuter de façon constante au cours des quatre derniers exercices financiers. Dans les cinq exercices qui ont suivi le remaniement du *Code* en 1999, le CCRI a reçu 924 demandes/plaintes en moyenne par année, comparativement à 678 au cours des cinq derniers exercices. La baisse est encore plus prononcée dans les trois derniers exercices (voir le graphique 1), le nombre d'affaires reçues ayant chuté à 634 en 2006-2007, à 632 en 2007-2008 et à 626 en 2008-2009, le plus bas niveau des vingt-cinq dernières années.

## 2.2.1 Volume d'affaires

- l'acquisition et l'exercice du droit à la libre négociation collective et l'établissement de relations du travail harmonieuses de manière juste et transparente;
- la nécessité de veiller à ce que les négociations collectives entre employeurs et syndicats se déroulent de manière juste et de bonne foi;
- la portée du devoir de représentation juste à l'égard des groupes de travailleurs minoritaires;
- la détermination des services qui doivent être maintenus durant un arrêt de travail pour protéger la santé et la sécurité du public canadien;
- l'examen rapide des situations où il y a possibilité d'un arrêt de travail illégal;
- la nécessité d'aider les entreprises et les syndicats à trouver des solutions aux problèmes causés par la fusion ou la prise de contrôle de sociétés – ce qui englobe la détermination de la structure des unités de négociation et des droits de négociation.

Sur la scène nationale, si le marché du travail se portait relativement bien – les taux de chômage ayant atteint leur niveau le plus bas en trente ans au début de l'été 2008 – les annonces de licenciements ou de fermetures d'usines se sont multipliées depuis. Statistique Canada rapporte que 71 000 emplois ont été perdus au Canada en novembre 2008<sup>2</sup>, du jamais vu depuis 1982, ce qui appuie les prévisions des nombreux économistes qui entrevoient une hausse vertigineuse du taux de chômage dans la prochaine année.

La sévérité annoncée de la récession qui frappe le Canada incite les employeurs à réduire leurs coûts de façon drastique. Cela amènera également les syndicats à revoir leurs stratégies de négociation au cours de la prochaine année, le principal souci d'un grand nombre étant de préserver les emplois plutôt que d'obtenir de meilleurs salaires et avantages. Il s'agit d'un changement radical par rapport aux années précédentes, quand la vigueur de l'économie et le spectre d'une pénurie de main-d'œuvre jouaient à l'avantage des travailleurs. Quoiqu'il en soit, si des tensions sont à prévoir dans les relations entre employeurs et employés dans les années à venir, rares sont ceux qui s'attendent à une hausse significative du nombre d'arrêts de travail, dans le secteur privé à tout le moins.

Dans les secteurs de compétence fédérale où le degré et le rythme des changements ont atteint des sommets inégaux, un grand nombre de secteurs d'activité – dont celui des télécommunications et du transport aérien pour ne nommer que ceux-là – ont délaissé leurs structures monopolistiques ou semi-monopolistiques éminemment réglementées au profit de modèles plus concurrentiels et moins axés sur la réglementation. D'autre part, un grand nombre de services qui étaient jadis fournis par l'administration fédérale, comme le contrôle de la sécurité dans les aéroports, ont été dévolus au secteur privé. De façon plus particulière, l'extrême volatilité du prix du pétrole cause des turbulences dans le secteur des transports, alors que la décision du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, à l'été 2008, d'accorder de nouvelles fréquences pour les télécommunications sans fil devrait favoriser l'apparition de nouveaux fournisseurs de services et accroître la concurrence dans ce secteur. Ces profondes transformations, combinées à une main-d'œuvre majoritairement syndiquée, ont conduit à une situation où le Conseil est de plus en plus souvent appelé à régler des différends complexes et hautement médiatisés entre les parties à la négociation, et comportant des conséquences sociales et économiques d'importance pour le grand public canadien.

La complexité et les conséquences des problèmes auxquels sont confrontés les employeurs et les syndicats assujettis à la compétence fédérale obligent le Conseil à appliquer judicieusement un large éventail de connaissances et de compétences en relations du travail, en droit du travail et en droit administratif. La stabilité économique des dernières années a occasionné une diminution du nombre d'affaires présentées au Conseil, mais il se pourrait bien que la conjoncture actuelle change la donne. Rien n'exclut qu'il y ait une augmentation des plaintes de pratique déloyale de travail à la suite de difficultés dans les négociations collectives, ou une augmentation des demandes liées à la restructuration ou à la vente d'entreprises.

Les questions particulières qui continuent de retenir l'attention du Conseil sont les suivantes :

Le milieu des relations du travail au Canada a fait face à de nombreux défis au cours des dernières années, et à en juger par la conjoncture actuelle, il y a tout lieu de croire que cette tendance se maintiendra dans les prochaines années. La mondialisation des marchés, les fusions et restructurations d'entreprises et les changements technologiques ont entraîné une compétitivité accrue et incité les employeurs à chercher des moyens d'accroître leur productivité, notamment par la redéfinition d'unités de négociation dans certains cas, afin de mieux faire face à la concurrence. Ces pressions se sont considérablement intensifiées depuis l'été 2008, en raison de la crise financière profonde qui secoue la planète et de la récession qui accable maintenant les économies occidentales, au premier chef les États-Unis, le principal partenaire économique du Canada.

## 2.2 Environnement opérationnel

Activité de programme 2 : Services internes						Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de \$)					
2009-2010			2010-2011			2011-2012					
ETP	Dépenses prévues		ETP	Dépenses prévues		ETP	Dépenses prévues				
30	3 399		30	3 399		30	3 399			3 399	

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs	<p>Les questions liées aux relations du travail sont réglées de manière rapide, juste et uniforme</p> <p>Temps moyen requis pour rendre les décisions</p> <p>Pourcentage des décisions du CCRI confirmées par la Cour fédérale</p> <p>Pourcentage de demandes de réexamen des décisions initiales du CCRI</p>	<p>50 jours ou moins pour les demandes d'accréditation qui ne nécessitent pas la tenue d'un scrutin</p> <p>90 jours ou moins</p> <p>100 %</p> <p>Moins de 10 %</p>

80	9 188	80	9 188	80	9 188
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de \$)					
Activité de programme 1 : Programme de règlement et de résolution de conflits					



## SECTION II – CADRE DE FONCTIONNEMENT DU CCRI ET PLANS ET PRIORITÉS (Analyse des activités de programme par résultat stratégique)

La section qui suit décrit l'activité de programme principale, de même que les résultats attendus, les indicateurs de rendement et les objectifs du Conseil canadien des relations industrielles. On y trouve aussi un résumé du cadre de fonctionnement du Conseil ainsi que les faits saillants de sa planification.

### 2.1 Résultat stratégique et activité de programme

Le Conseil canadien des relations industrielles n'a qu'une seule activité de programme principale – en l'occurrence le Programme de règlement et de résolution de conflits. Par ce programme, le CCRI règle les questions liées aux relations du travail en exerçant les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi relativement à l'application et à l'interprétation de la Partie I (Relations du travail), et de certaines dispositions de la Partie II (Santé et sécurité au travail) du *Code canadien du travail*. Ses activités consistent à accorder, modifier et révoquer des droits de négociation; à mener des enquêtes sur des plaintes alléguant violation de la Partie I du *Code*, à les trancher ou encore à régler ces plaintes par la médiation; à définir les services essentiels; à exercer ses pouvoirs de redressement connexes; à rendre des ordonnances d'interdiction en cas de grèves ou de lock-out interdits par la loi; à établir les modalités d'une première convention collective; et à fournir les services administratifs nécessaires à l'appui de ces activités.

En exerçant cette activité, le Conseil s'acquitte de son mandat, qui est de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans les secteurs d'activité relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles de conduite qui régissent les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation. Pour s'acquitter de son mandat, le Conseil s'emploie à aider le milieu des relations du travail au Canada à trouver des solutions constructives à ses différends, de manière rapide et équitable.

La seconde activité du Conseil, qui découle nécessairement de la première, consiste simplement à fournir les services de soutien interne nécessaires à l'exécution du programme principal du Conseil. Les tableaux qui suivent fournissent des renseignements sur les deux activités.

**Résultat stratégique :** Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le *Code canadien du travail*.



Poste voté ou législatif (en milliers de \$)	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal 2008-2009	Budget principal 2009-2010
10	Dépenses du programme	11 018	11 122
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 490	1 465
	Total de l'organisme	12 508	12 587

#### 1.3.4.1 Postes votés et législatifs



d'audience, les services d'interprétation et la traduction des décisions. Le Conseil applique les politiques du Conseil du Trésor pour l'utilisation du budget de fonctionnement et d'entretien.

En raison de la petite taille du CCRI et de sa faible exposition au risque, le processus de gestion des risques n'est pas très complexe. Les risques sont évalués et atténués dans le cadre des activités opérationnelles ou des projets courants. Le risque opérationnel le plus important est lié à l'arrêt des affaires, étant donné qu'une situation donnée peut se détériorer avant que le Conseil puisse se pencher sur l'affaire. Pour atténuer ce risque, le Conseil traite et examine en priorité les affaires qui pourraient occasionner d'énormes problèmes de relations du travail si une décision n'était pas rendue rapidement ou qui nécessitent son attention immédiate pour d'autres raisons particulières. De plus, au cours de la dernière année, le CCRI a adopté de nouvelles procédures pour faciliter le traitement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste, et apporté des améliorations au processus de traitement des demandes d'accréditation, qui représentent plus de 40 % du volume d'affaires reçues chaque année, et des affaires en attente d'une décision. Le Conseil s'attend ainsi à réduire considérablement le délai de traitement de ce type d'affaires, ce qui se traduira nécessairement par une diminution du nombre d'affaires en instance.

Le second risque opérationnel est lié à la qualité des décisions. Le fait de rendre de mauvaises décisions ou des décisions qui ne respectent pas les principes établis en droit et en relations du travail pourrait mener à l'établissement d'une jurisprudence non fiable en plus de semer la confusion parmi la clientèle. Il convient de noter que la Cour d'appel fédérale a rejeté toutes les demandes de contrôle judiciaire qui lui ont été présentées, sauf une, durant la période allant de 2003-2004 à 2007-2008. Cela met en évidence l'importance de la qualité des personnes qui sont nommées au CCRI par le gouverneur en conseil, tout comme de l'expérience et des compétences qu'ils y apportent.

Au chapitre des ressources humaines, le CCRI, à l'instar de la plupart des autres ministères et organismes fédéraux, fait face à divers problèmes tels que le maintien de l'effectif et la dotation des postes devenus vacants à la suite de départs à la retraite. De plus, comme d'autres petits organismes, le CCRI a mis au jour des problèmes liés à l'avancement professionnel au sein de l'organisme. Ces questions et d'autres encore font l'objet de mesures dans le Plan stratégique des ressources humaines du CCRI.

Le Conseil met périodiquement à jour le profil de risque et le plan d'atténuation des risques, en général à l'issue de sa séance de réflexion, après l'examen de sa situation actuelle et de ses orientations futures.

### 1.3.4 Profil des dépenses

Il y a eu peu de changements importants dans la courbe des dépenses du CCRI au cours des dernières années. Par contre, pour l'exercice 2008-2009, une augmentation des dépenses de 8 % par rapport à l'exercice précédent est à prévoir, en raison du déménagement des bureaux régionaux de Montréal et de Vancouver par suite de la décision de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

### 1.3.2 Priorités et leur contribution à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités de l'organisme<sup>1</sup> et leur contribution à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Description
Exécuter le mandat législatif du Conseil en vertu du <i>Code canadien du travail</i>	En cours	Fournir les services qui relèvent de la compétence du CCRI en vertu du <i>Code canadien du travail</i>
Poursuivre la réduction accélérée de l'arriéré des affaires	En cours	Continuer à réduire le nombre d'affaires en instance qui se sont accumulées au cours des exercices précédents
Réduire le délai moyen nécessaire au prononcé d'une décision	En cours	Réduire le délai moyen nécessaire pour traiter les affaires et rendre une décision
Assurer le suivi du nouveau processus de traitement et de règlement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste et en poursuivre l'amélioration	En cours	Poursuivre les efforts entrepris pour simplifier et accélérer le traitement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste. Cette mesure contribue à l'atteinte des deux priorités précédentes.
Poursuivre les consultations auprès de la clientèle	En cours	Le Comité de consultation de la clientèle du CCRI sert d'intermédiaire entre le Conseil et les intervenants et prodigue des conseils au CCRI pour répondre aux préoccupations de la clientèle

Priorités en matière de gestion	Type	Description
Préparer un plan d'action fondé sur l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil	Nouveau	Le Cadre de responsabilisation de gestion sert à évaluer les pratiques de gestion organisationnelles à divers égards, tels que les finances, les ressources humaines, etc. Après examen des résultats de cette évaluation, qui sont attendus au printemps 2009, un plan d'action sera établi et mis à exécution afin d'apporter les correctifs nécessaires, au besoin.

### 1.3.3 Analyse des risques

Le CCRI est un organisme à faible risque. Sur le plan financier, les salaires et avantages sociaux représentent environ les quatre cinquièmes (80 %) du budget d'exploitation de 12,5 millions de dollars du Conseil. Le solde de 2,5 millions de dollars, qui est dédié au fonctionnement et à l'entretien (F et E), est utilisé dans une proportion de 60 % pour les services professionnels et les déplacements. Ces dépenses sont essentiellement liées au traitement des affaires et comprennent des déplacements nécessaires pour la tenue d'audiences externes, la location temporaire de salles

<sup>1</sup> Étant donné que le Conseil canadien des relations industrielles n'a qu'un seul résultat stratégique, toutes les priorités du Conseil s'y rapportent.

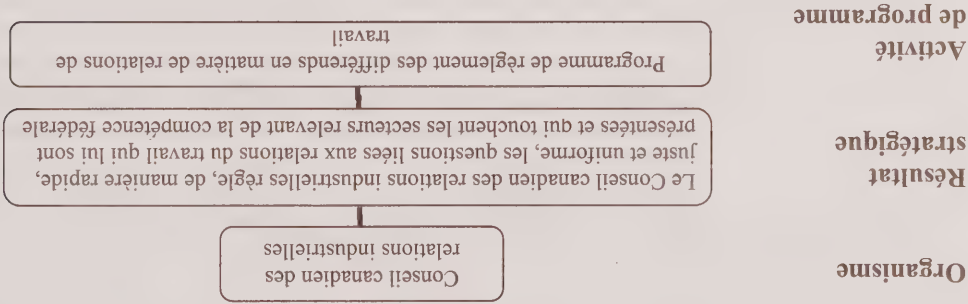
Tableau sommaire :

Résultat stratégique : Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le Code canadien du travail					
Indicateurs de rendement		Objectifs			
Nombre de demandes et de plaintes réglées exprimé en pourcentage du nombre de demandes et de plaintes reçues		100 %			
Activité de dépenses	Prévision des dépenses (en milliers de \$)	Dépenses prévues (en milliers de \$)			Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Programme de règlement et de conflits	13 549	9 188	9 188	9 188	La sécurité du revenu Canadiens et Canadiennes
Services internes	Les dépenses prévues pour l'exercice 2008-2009 ont été rapportées sous l'activité Programme de règlement et de conflits. L'activité Services internes est nouvelle pour l'exercice 2009-2010	3 399	3 399	3 399	
Total des dépenses prévues		12 587	12 587	12 587	



stratégique et l'activité de programme du CCRI avec plus de précision et ne découlent pas de changements fondamentaux qui auraient été apportés à ces deux éléments. La nouvelle APP place également les services internes dans une catégorie à part. L'ancienne AAP est présentée ci-dessous à titre comparatif.

**Conseil canadien des relations industrielles – Ancienne architecture des activités de programme**



**1.3 Sommaire – Planification**

**1.3.1 Ressources humaines et financières**

Le tableau des ressources financières ci-dessous donne un aperçu du total des dépenses prévues pour le Conseil canadien des relations industrielles pour les trois prochains exercices, tandis que le tableau suivant donne un aperçu du nombre total de ressources humaines prévues pour le CCRI pour la même période.

**Ressources financières (en milliers de \$)**

2009-2010	2010-2011	2011-2012
12 587	12 587	12 587

**Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)**

2009-2010	2010-2011	2011-2012
110	110	110

Cette compétence s'exerce sur quelque 850 000 employés et leurs employeurs et englobe des entreprises qui ont un impact économique, social et culturel énorme sur les Canadiens et les Canadiennes, d'un océan à l'autre. La diversité, la répartition géographique et l'importance nationale des activités contribuent au caractère unique de la compétence exercée par le gouvernement fédéral et du rôle du CCRI, et posent des défis particuliers au Conseil.

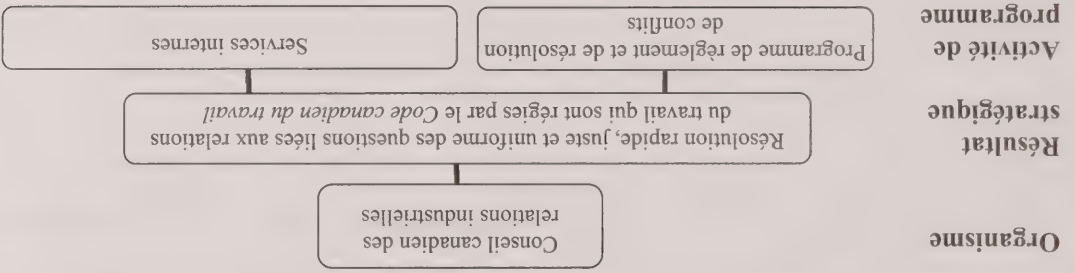
Le Conseil s'est fixé un certain nombre d'objectifs stratégiques pour réaliser son mandat :

- trouver des solutions aux problèmes de relations du travail en déterminant la cause et la nature du litige et en appliquant les méthodes appropriées de règlement des différends, dont la recherche des faits, la médiation et le processus décisionnel;
- mener ses activités de manière juste, rapide et uniforme;
- consulter la clientèle sur son rendement et sur l'élaboration de politiques et de pratiques;
- faire connaître son rôle, ses processus et sa jurisprudence en ayant des contacts avec la clientèle et en utilisant divers moyens pour communiquer l'information;
- diriger ses activités et gérer ses ressources en appliquant des principes de saine gestion financière, en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que les politiques et directives des organismes centraux.

## 1.2.2 Résultat stratégique et architecture des activités de programme

Pour réaliser son mandat, le CCRI doit tenir compte de son résultat stratégique (RS), à savoir la résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le *Code canadien du travail*. Le RS est l'avantage à long terme que le CCRI vise à procurer aux Canadiens et aux Canadiennes. Ce RS est associé à une activité de programme (AP), soit le Programme de règlement et de résolution de conflits et les Services internes. Ces divers éléments sont illustrés dans le graphique de l'architecture des activités de programme (AAP) du CCRI qui est reproduit ci-dessous.

### Conseil canadien des relations industrielles – Architecture des activités de programme



## 1.2.2.1 Tableau de concordance de l'AAP

Il convient de noter que l'AAP présentée ci-dessus est nouvelle pour l'exercice 2009-2010. le CCRI ayant récemment modifié le libellé du résultat stratégique et de l'activité de programme, avec l'accord du Conseil du Trésor. Ces modifications visent uniquement à décrire le résultat

## 1.2 Renseignements sommaires

### 1.2.1 Raison d'être et responsabilités

**Raison d'être** – Le Conseil canadien des relations industrielles a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans les secteurs d'activité relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles de conduite qui régissent les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation. Pour s'acquitter de son mandat, le Conseil s'emploie à aider le milieu des relations du travail au Canada à trouver des solutions constructives à ses différends, de manière juste et rapide.

Le Conseil canadien des relations industrielles est un tribunal quasi judiciaire, indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application du *Code canadien du travail*, Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail. Il a été établi en janvier 1999 pour remplacer l'ancien Conseil canadien des relations du travail dans le cadre du remaniement de la Partie I du *Code*.

L'équipe décisionnelle du Conseil est actuellement composée de la présidente, de quatre vice-présidents à temps plein et d'un vice-président à temps partiel, ainsi que de six membres à temps plein – tous nommés par le gouverneur en conseil. En vertu du *Code*, le président et les vice-présidents doivent avoir une expérience et des compétences dans le domaine des relations du travail et les membres doivent être nommés après consultation des organismes représentant les employés ou les employeurs.

Le CCRI, qui exerce ses pouvoirs dans l'ensemble des provinces et des territoires, régit les relations du travail des entreprises fédérales qui sont actives dans les secteurs suivants :

- la radiodiffusion
- les banques à charte
- les services postaux
- les aéroports et le transport aérien
- le transport maritime et la navigation
- le transport interprovincial ou international par route, par chemin de fer, par traversier ou par pipeline
- les télécommunications
- la maintenance du grain ainsi que l'extraction et le traitement de l'uranium
- la plupart des activités des secteurs public et privé au Yukon, au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest
- les conseils de bande et certaines entreprises des Premières Nations dans les réserves
- certaines sociétés d'État (notamment Énergie atomique du Canada limitée et les musées nationaux)

## SECTION I – SURVOL

### 1.1 Message de la présidente



En tant que présidente du Conseil canadien des relations industrielles (le CCRRI ou le Conseil), j'ai l'honneur de présenter au Parlement ainsi qu'aux Canadiens et aux Canadiennes le Rapport sur les plans et les priorités du Conseil pour l'exercice 2009-2010. Le Conseil, qui a remplacé le précédent Conseil canadien des relations du travail (CCRT) en janvier 1999, est un tribunal quasi judiciaire, indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application du *Code canadien du travail* (le *Code*), Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail.

Depuis ma nomination au poste de présidente du CCRRI il y a un peu plus d'un an, je me suis engagée à ce que le Conseil s'acquitte de son mandat législatif, tout en trouvant parallèlement des moyens pour réduire, dans une proportion importante, le nombre d'affaires en instance et pour résoudre les différends des parties de façon plus rapide.

Le nombre de demandes et de plaintes reçues par le Conseil en 2008-2009 est inférieur à la moyenne et compte tenu de la conjoncture actuelle, il est difficile de faire des prévisions à ce moment-ci pour l'exercice 2009-2010. Sur le plan décisionnel, le Conseil s'attend à régler au moins 160 affaires de plus en 2008-2009, comparativement aux deux exercices précédents, si bien que le nombre d'affaires en instance devrait chuter à 370 au 31 mars 2009, soit le plus faible niveau depuis 1985-1986.

Au chapitre des priorités opérationnelles principales pour l'exercice 2009-2010, le Conseil poursuivra ses efforts pour réduire le nombre d'affaires en instance ainsi que le délai nécessaire pour traiter les dossiers du début à la fin. Le CCRRI doit aussi s'employer à améliorer constamment ses pratiques de gestion. À cette fin, le Conseil fera le nécessaire pour donner suite à l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion, dont les résultats sont attendus au début de l'exercice.

Je suis fière des progrès que le Conseil a réalisés depuis ma nomination au poste de présidente l'année dernière et je me réjouis à l'idée de diriger les efforts du CCRRI en vue de la réalisation de ses objectifs en 2009-2010. Je n'ai aucun doute que les membres et le personnel du Conseil poursuivront inlassablement leurs efforts au cours du prochain exercice pour s'assurer que le Conseil continue de répondre aux besoins de la communauté des relations du travail.

Elizabeth E. MacPherson  
Présidente





## Table des matières

<b>SECTION I – SURVOL</b>	<b>1</b>
1.1 Message de la présidente	1
1.2 Renseignements sommaires	2
1.2.1 Raison d'être et responsabilités	2
1.2.2 Résultat stratégique et architecture des activités de programme	3
1.2.2.1 Tableau de concordance de l'APP	3
1.3 Sommaire – Planification	4
1.3.1 Ressources humaines et financières	4
1.3.2 Priorités et leur contribution à l'atteinte du résultat stratégique	6
1.3.3 Analyse des risques	6
1.3.4 Profil des dépenses	7
1.3.4.1 Postes votés et législatifs	8
<b>SECTION II – CADRE DE FONCTIONNEMENT DU CCRI ET PLANS ET PRIORITÉS</b>	<b>9</b>
(Analyse des activités de programme par résultat stratégique)	9
2.1 Résultat stratégique et activité de programme	9
2.2 Environnement opérationnel	10
2.2.1 Volume d'affaires	12
2.2.2 Affaires complexes	14
2.2.3 Affaires prioritaires	14
2.2.4 Décisions écrites	15
2.2.5 Défis	16
2.3 Faits saillants de la planification	17
2.3.1 Priorités ministérielles	17
2.3.2 Priorités de la direction	18
2.3.3 Autres activités connexes	19
<b>SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES</b>	<b>21</b>
3.1 Liste des tableaux supplémentaires	21
Tableau 1 : Achats écologiques	21
3.2 Autres sujets d'intérêt	21
3.2.1 Renseignements sur l'organisation	21
3.2.1.2 Mandat, rôle et responsabilités	21
3.2.1.3 Organisation du Conseil	23
3.2.1.4 Pour communiquer avec le Conseil	23

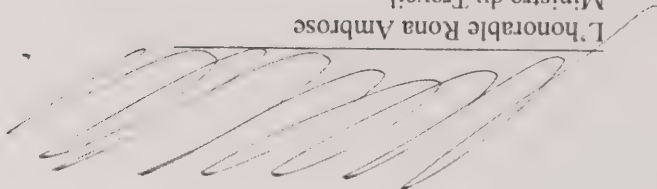


**Conseil canadien des relations  
industrielles**

**Budget des dépenses 2009-2010**

**Rapport sur les plans et les priorités**

Approuvé par :



L'honorable Rona Ambrose  
Ministre du Travail



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme

en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télocopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2010-III-28  
ISBN : 978-0-660-63832-4



# Conseil canadien des relations industrielles

Budget des dépenses  
2009-2010

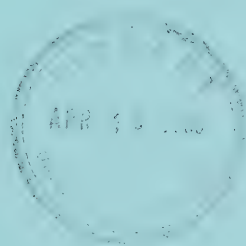
Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Cover page  
Printed on...

# Canada Revenue Agency

2009–10  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-36  
ISBN: 978-0-660-63798-3



# Canada Revenue Agency

2009-2010  
Estimates

**Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Jean-Pierre Blackburn", is positioned above a horizontal line.

---

The Honourable Jean-Pierre Blackburn, P.C., M.P.  
Minister of National Revenue

## Mission

---

To administer tax, benefits, and related programs, and ensure compliance on behalf of governments across Canada, thereby contributing to the ongoing economic and social well-being of Canadians.

## Vision

---

The CRA is the model for trusted tax and benefit administration, providing unparalleled service and value to its clients, and offering its employees outstanding career opportunities.

## Values

---

Integrity  
Professionalism  
Respect  
Co-operation

## Promise

---

Contributing to the well-being of Canadians and the efficiency of government by delivering world-class tax and benefit administration that is responsive, effective, and trusted.

# Table of Contents

<b>Section I: Agency Overview .....</b>	<b>5</b>
Message from the Minister .....	5
Executive Summary .....	6
Our Operating Environment .....	7
Meeting Our Mandate .....	8
Achieving Our Strategic Outcomes .....	9
Planning Summary Tables .....	12
Expenditure Profile .....	13
 <b>Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....</b>	 <b>15</b>
Overview .....	15
Taxpayer and Business Assistance (PA1) .....	16
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2) .....	20
Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3) .....	22
Reporting Compliance (PA4) .....	24
Appeals (PA5) .....	27
Benefit Programs (PA6) .....	29
Internal Services (PA7) .....	32
Conclusion by the Commissioner .....	37
 <b>Section III: Supplementary Information .....</b>	 <b>39</b>
Financial Highlights .....	39
List of Tables .....	40
 <b>Section IV: Other Items of Interest .....</b>	 <b>41</b>
Board of Management .....	41
Organizational Structure .....	43
Service Standards .....	44
Sustainable Development .....	47
Green Procurement .....	47
Internal Audits and Evaluations .....	47





### Message from the Minister



Each year, the Canada Revenue Agency (CRA) administers billions of dollars in tax revenue and distributes timely and accurate benefit payments to millions of Canadians. Since becoming an agency almost ten years ago, the CRA has firmly entrenched itself as a high-performance, national organization with an unparalleled capacity for program delivery.

The CRA remains committed to implementing ambitious initiatives to simplify the tax process for small and medium-sized businesses and to sustaining the focus on burden reduction in the years to come in a manner consistent with its overall accountability for tax compliance and revenue collection. In addition, responding to feedback from its stakeholders, the CRA is taking concrete steps to improve service to

Canadians to ensure that they are treated in a fair and consistent manner.

The Prime Minister has established public service renewal as a key priority for the Government of Canada. A critical part of this renewal calls for federal departments and agencies to look ahead to future business objectives so they can identify the skills and knowledge they need in their workforce. In this Report on Plans and Priorities, the CRA has taken up this challenge by further integrating human resources and business planning. The plan covers the challenges it faces and actions it will take to support the renewal of the CRA and the public service as a whole.

Maintaining the confidence of Canadians in the integrity of our tax system will always be essential to our success. The CRA's dedication to excellence in its operations and workplace provides assurance that Canadians can continue to have confidence in the CRA as a fair and accountable tax administrator.

A handwritten signature in dark ink, reading "Jean-Pierre Blackburn".

The Honourable Jean-Pierre Blackburn, P.C., M.P.  
Minister of National Revenue

# Executive Summary

As the Canada Revenue Agency (CRA) approaches its tenth anniversary, it has established itself as a high-performance, national organization with a state of the art capacity and leading edge technology for program delivery. The *Reports on Plans and Priorities 2009-2010* outlines the strategies we will pursue to build on this strong performance, while we strive to achieve our vision to be the model for trusted tax and benefit administration, providing unparalleled service and value to our clients, and offering our employees outstanding career opportunities.

Pursuant to our mandate, the CRA is governed by two strategic outcomes:

- Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected; and
- Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.

## Tax Services

Canada's tax system is based on self-assessment and voluntary compliance. Our approach to administering Canada's tax laws relies on effective risk management to identify compliance risks and assess them for their potential effect on the revenue base. Each service we deliver is integrated with our compliance strategies and must consider our costs and capacity as well as the needs and expectations of Canadians. In addition, fundamental to our capacity to deliver our mission-critical programs and services is a sound information technology infrastructure.

In response to the challenges and opportunities we have identified in our operating environment, our focus over the planning period will be on the following:

- Tax integrity – Making non-compliance harder by taking additional active and consistent steps to combat tax cheating and by improving communication and information-sharing with federal and international stakeholders to permit rapid response to emerging compliance threats.

- Strengthening service – Making compliance easier by integrating our Service Strategy to expand self-service options, optimizing telephone service, and fine-tuning our outreach and communication efforts.
- Business sustainability – Fostering excellence in program delivery by investing in employee development, strengthening our information technology resources, and further strengthening protection of taxpayer information.

## Benefit Programs

By delivering benefit programs and related services, the CRA supports the efforts of governments to assist families and children, low- and moderate-income households, and persons with disabilities. To maintain our strong performance in benefit programs delivery, we will focus on the following over the planning period.

- Strengthening service – We will improve our communications and enhance our electronic service offerings to promote high enrolment.
- Benefits validation – We will further refine our validation program activities and work to create a credible enforcement presence while educating benefit recipients about their rights and obligations.
- Maintaining effective relationships – We will work closely with our government clients to provide services that fully respond to their needs.

## Conclusion

In today's ever-changing economic reality, now more than ever, Canadians expect a well-functioning tax and benefits system. Taxpayers and benefit recipients trust us with their information, and our government clients have confidence that we will be responsible in our dealings with Canadians. Implementing the initiatives indicated over the period covered by this plan will serve to enhance our ability to achieve our strategic outcomes.

# Our Operating Environment

The Canada Revenue Agency (CRA) conducts environmental scans to better understand the external environment. We also conduct risk assessments to assess and address threats and opportunities that may affect our ability to achieve our strategic outcomes. Our Board of Management adds a broad public- and private-sector perspective to this process.

## Government Environment

The recent Speech from the Throne outlined federal government priorities. It reiterated the Government's commitment to renew the Public Service of Canada and to put in place an affordable compensation regime for the Government of Canada. Although the CRA is a separate employer, it is anticipated that these priorities will have some impact on the CRA. Budget 2009 announced tax relief measures that will impact the CRA's administration of Canada's tax system, such as adjustments to tax rates, certain withdrawal limits, and benefit thresholds, as well as the introduction of the new Home Renovation Tax Credit.

The federal government continues to deal with the residual impact of previous events on Canadians' trust of government. Our protection of information and Canadians' perception of good service and responsible enforcement play a significant role in maintaining Canadians' level of trust in the CRA.

## Economy

Budget 2009 announced that the global economy is in the worst recession since the 1930s. Real GDP is expected to retract and the Minister of Finance announced that, based on current uncertainties, the Government of Canada has planned budget deficits for the next four fiscal years to support the economy. The benchmark Bank of Canada interest rate has dropped to its lowest level ever and recent economic declines are prompting more cautious spending by Canadians.

In light of recent global economic and financial developments, the CRA must maintain its focus on all sectors of the economy to ensure that high levels of compliance are maintained.

## Compliance Challenges

Many factors contribute to compliance challenges, including the increasingly volatile international economy, the push for business integration across borders, the complexities of electronic commerce, and demographic factors. This puts pressure on the CRA's ability to maintain high levels of compliance.

The growing level of tax debt being managed by the CRA continues to be one of its areas of risk. Recent data from Equifax showed that the average national delinquency rate of Canadians increased between March 2007 and March 2008 by 5.5%.

## Demographic Trends

The recent census showed, that between 2001 and 2006, Canada had the fastest-growing population among G8 countries despite a fertility rate below the replacement level. This census also shows that immigrants represent almost 20% of our population.

Recent immigrants face challenges necessitating ongoing outreach work by the CRA to ensure that new Canadians are aware of the credits and benefits to which they may be entitled. Increased immigration from countries whose tax administration is not based on self-assessment means the CRA will need to provide more education and assistance to promote compliance with Canada's tax laws.

The CRA will have to adjust to meet the needs of an aging population. A decline in the size of the Canadian workforce is expected to begin in the next 10 years due to the inability to replace retiring baby boomers through natural growth.

## Technological Change

Revenue administrations in all OECD countries increasingly rely on Information Technology (IT) solutions for services to the public, risk analysis, and compliance. The CRA relies heavily on IT to deliver its programs and service, and Canadians are demanding expanded electronic service options. Thus, we must ensure that our systems and infrastructure are robust, secure, available, reliable, and recoverable to meet current and anticipated workloads.

# Meeting Our Mandate

The Canada Revenue Agency (CRA) has the mandate to administer tax, benefit, and other programs on behalf of the Government of Canada and provincial, territorial, and certain First Nations governments.

Since becoming an agency in 1999, the CRA has established itself as a high-performance, national

organization with an unparalleled capacity for program delivery. As we move into our second decade as an agency, our vision will guide us and we will pursue our priorities and make investments to support the **achievement of our strategic outcomes**.

## Our Vision:

The CRA is the model for trusted tax and benefit administration, providing unparalleled service and value to its clients, and offering its employees outstanding career opportunities.

## Model for Trusted Administration

We administer laws enacted by Parliament and legislatures across Canada. We strive to influence Canadians to meet their obligations, but high levels of compliance are also dependent on factors that are beyond our control. Thus, achieving total compliance is not a realistic expectation, and increasingly sophisticated tax avoidance schemes and fraudulent practices can stretch our capacity to preserve Canada's fiscal integrity.

Both on our own and working with other federal government departments, provinces, and territories, we promote responsible citizenship. We take steps to raise Canadians' awareness of their obligations and entitlements, as well as the consequences of non-compliance, and enhance their knowledge of Canada's tax and benefits system. Constant vigilance is key to ensuring that our system of administration functions properly and that fraud, non-compliance, and tax evasion are kept to a minimum.

We are constantly adapting and updating our tactics to meet the challenges of increasing business integration across borders and the changing structure of the international economy. There is a need, however, for authoritative leadership in multinational bodies and to build relationships and capabilities to protect Canada's interests and values. We will maintain our strong international presence to advance protocols and

practices to guide the work of tax administrations around the world.

## Unparalleled Services and Value to Clients

The CRA is an innovative leader in providing tax and benefits services, creating new opportunities for partnerships with interested client governments and other federal government departments to reduce duplication and enable single-window delivery. This demands not only excellence of current-day operations, but also system adaptability and sustainability over the longer term.

The cost of paying tax includes the money spent to prepare, compute, and remit taxes. The Minister's action plan on burden reduction commits the CRA to annually review and report on ways to promote burden reduction. This must be done in a way that is consistent with our overall accountability for tax compliance and revenue collection.

## Outstanding Career Opportunities

As part of a commitment to integrate human resource and business planning, we implemented our Agency Workforce Plan during 2008. The plan sets forward an agenda to address workforce challenges and build on our strengths, with the goal of attracting and keeping top-quality talent and creating a workplace culture of intelligent risk management and innovation.



# Achieving Our Strategic Outcomes

The CRA is responsible for administering, assessing, and collecting billions of dollars in taxes annually. We contribute directly to the quality of life of Canadians by delivering tax services and benefit programs on behalf of the Government of Canada, provincial and territorial governments, and certain First Nations governments. Thus, we support the economic and social well-being of Canadians including families and children, low- and moderate-income households, and persons with disabilities.

The CRA's mandate sets out two strategic outcomes that summarize its contribution to Canadian society. The achievement of these outcomes demonstrates that we are fulfilling our mandate from Parliament.

- Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected
- Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

The *Report on Plans and Priorities 2009-2010* sets in motion an enterprising, multi-year agenda designed to serve as a foundation to achieve our vision. Our strategic outcomes govern the priorities we pursue and the investments we make to support those priorities.

In response to the challenges and opportunities in our operating environment, our tax and benefit focus over the planning period will be on **tax integrity, strengthening service, benefits validation, effective relationships, and business sustainability**.

The following table summarizes the contribution and linkages of our priorities to the achievement of our strategic outcomes.

## Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
Tax Integrity	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected	<p>Due to the nature of our tax system, based on voluntary compliance and self-assessment, the CRA relies on effective risk management to protect our revenue base. Our focus on tax integrity helps us ensure that the mechanisms that make it harder to be non-compliant are in place.</p> <p><b>Compliance Communications Strategy:</b> Based on this strategy we will direct our resources to activities designed to both influence positive compliant behaviour and deter acts of non-compliance. It focuses on several areas of concern including aggressive tax planning, the underground economy, and working with tax intermediaries to help us more effectively deliver our programs and communicate compliance messages to their clients.</p> <p><b>Enhance our relationships with others:</b> Building on our level of support and our rapport with central agencies, we will introduce initiatives to facilitate compliance, make administration more efficient, and permit rapid response to emerging compliance risks. This will enhance our ability to promote the sustainability of Canada's tax system.</p>

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
Strengthening Service	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected <b>and</b> Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Our contribution to a healthy economy, a sustainable infrastructure, and a strong democracy is based on reliable and responsive service. To that end, we will enhance and develop our services for taxpayers and businesses to ensure cost effectiveness and reliability, and to make it easier for everyone to comply with tax laws.
			The CRA will also allocate significant resources to enhancing and developing services that communicate accurate benefit and credit program information, promote enrolment, and ensure that benefit recipients receive timely and correct payments.
			<b>Expand and enhance the suite of self-service options:</b> We will build on our use of Internet self-service options, such as My Account, My Business Account, and Represent a client to provide secure, economic, and convenient information channels between the CRA and taxpayers, benefit recipients, and businesses.
			<b>Optimize the telephone channel:</b> The telephone channel remains a popular method of contact. Our ongoing support to ensure effective interactions between callers and service agents, especially when teamed with Web tools, allows us to provide accessible information and services to Canadians.
			<b>Strengthen our outreach and communication efforts:</b> We will focus on employing communication strategies that encourage voluntary compliance, increase awareness of our programs and services, and overcome barriers to successful service outcomes. We recognize that some segments of our population such as newcomers to Canada and persons with disabilities benefit from directed contact, and we will therefore strengthen our outreach efforts in specific targeted areas.
Benefits Validation	Ongoing	Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	The integrity of our benefit and credit programs and services must be maintained. We will build on our validation activities, to deter non-compliance.
Effective Relationships	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected <b>and</b> Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	We recognize that working co-operatively with other federal government departments, provinces, territories, and international groups supports compliance through information exchange. It also reduces administrative duplication which cuts the cost of government. We will work to improve and expand our partnerships to increase our contribution to supporting the economic and social well-being of Canadians.

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
Business Sustainability	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected	Effective resource management that supports the strategic direction and priorities of the organization is key to CRA's success. In order to ensure long term sustainability of our tax system, the CRA must make the best use of its resources. This includes making sound investments to maintain a skilled and knowledgeable workforce, ensure reliable and responsive technologies, and further strengthen the protection of information.
		<b>and</b>	
		Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	<b>Invest in employee development:</b> We must have the talented staff needed to ensure that the business of the CRA is supported. To remain strong and responsive to any changes in tax and benefit administration, we will follow our workforce plan, which was designed to support our modern and progressive human resources regime.
			<b>Strengthen IT responsiveness and sustainability:</b> The CRA collects and processes massive amounts of data using technology that is fundamental to the delivery of our mission critical programs and services. We will ensure that proper resources are invested in renewing our applications to meet growing business needs and achieve long-term sustainability.
			<b>Further strengthen protection of information:</b> The CRA deals with confidential taxpayer, benefit recipient, and business information. The protection of this information is essential to sustaining the public's trust. We recognize that there is risk that this information could be compromised despite our continual monitoring and technology and process improvements. We will continue to focus on ensuring the protection of information by mitigating the risks of inappropriate access or disclosure of protected information.

## Measuring our Strategic Outcomes

We take the following into consideration when assessing our results against our **Tax Services** strategic outcome:

<b>Macro Indicators</b>	Trend in changes in personal income reported to the CRA compared with changes to personal income estimated by Statistics Canada
	Trend in changes in net GST/HST collected compared with changes in retail sales and personal expenditures
	Trend in changes in corporate income tax reported to the CRA compared with changes in corporate profits before tax estimated by Statistics Canada
	Trend in changes in net income of unincorporated businesses reported to the CRA compared with changes in net income of unincorporated businesses per Statistics Canada Nation Accounts estimates

### Compliance Measures

Registration compliance	Proportion of Canadian businesses that have registered as required by law to collect the GST/HST
Filing compliance	Proportion of the Canadian population who file their returns on time
Reporting compliance	Degree to which taxpayers report complete and accurate information
Remittance compliance	Proportion of taxpayers who owed taxes and paid the full amount on time

We assess our results against our **Benefit Programs** strategic outcome through the following indicator

Establishing eligibility for benefits	Percentage of potentially entitled recipients who receive the CCTB (reported after each census)
Correct benefit payments	Percentage of CCTB recipients who provide complete and accurate information and receive the proper entitlement CCTB overpayment debt as a percentage of payments issued
Timely benefit payments	Percentage of payments received by benefit recipients on time
The CRA is the provider of choice	Number of benefit programs and services administered



# Planning Summary Tables

The following table set out the total financial and human resources needed to deliver on our priorities, including a breakdown of program activities and their

financial resources. The table below also shows their alignment with the Government of Canada outcomes.

## Agency Resources

	Forecasted Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Planned Spending (thousands of dollars)	4,567,369	<b>4,387,974</b>	3,942,782	3,932,593
Full-Time Equivalent ( FTE)	39,795	<b>39,481</b>	39,325	39,286

## Alignment to Government of Canada Outcomes

Strategic Outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected					
Performance Indicators		Targets			
Refer to each individual program activity for performance indicators related to that activity.		Refer to individual program activity section to see targets related to their performance indicators.			
Program Activity (thousands of dollars)	Forecast Spending <sup>1</sup>	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Taxpayer and Business Assistance (PA1)	691,584	<b>690,626</b>	259,831 <sup>2</sup>	257,466 <sup>2</sup>	Government Affairs
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)	629,996	<b>587,917</b>	581,637	581,639	Government Affairs
Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)	449,371	<b>429,712</b>	423,985	423,627	Government Affairs
Reporting Compliance (PA4)	949,249	<b>922,077</b>	918,915	914,989	Government Affairs
Appeals (PA5)	117,407	<b>126,895</b>	127,443	123,561	Government Affairs
Strategic Outcome: Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments					
Benefit Programs (PA6)	335,679	<b>331,566</b>	336,985	342,000	Economic Affairs: Income security and employment for Canadians
Strategic Outcome <sup>3</sup> : Taxpayers and benefit recipients receive an independent and impartial review of their service-related complaints					
Taxpayers' Ombudsman	3,363	<b>3,328</b>	3,330	3,330	Government Affairs
The following program activity supports all strategic outcomes within this organization					
Internal Services (PA7)	1,390,720	<b>1,295,854</b>	1,290,656	1,285,981	Government Affairs
<b>Total Agency</b>	<b>4,567,369</b>	<b>4,387,974</b>	<b>3,942,782</b>	<b>3,932,593</b>	

<sup>1</sup> The CRA 2008-2009 Estimates are broken down in seven program activities only; the forecasted spending amounts shown under eight program activities are for comparison purposes only with 2009-2010 through to 2011-2012.

<sup>2</sup> Excludes forecasted payments to the provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*, which are unavailable at this time (\$419M in 2008-2009 and \$429M in 2009-2010).

<sup>3</sup> In 2009-2010, the CRA introduced a third Strategic Outcome to account for the newly-created Taxpayers' Ombudsman. Since the Taxpayers' Ombudsman operates at arm's length from the CRA, while still reporting to the Minister of National Revenue, only the budget associated with the Taxpayers' Ombudsman is included in this document.



# Expenditure Profile

For the 2005-2006 to 2008-2009 periods, the total spending includes all Parliamentary appropriations and revenue sources: Main Estimates, Supplementary Estimates, Treasury Board Vote 5 – Government Contingencies, Vote 15 – Compensation Adjustments and Vote 23 – Paylist Requirements as well as carry forward adjustments. It also includes spending of revenues received through the conduct of CRA's operations pursuant to Section 60 of the *Canada*

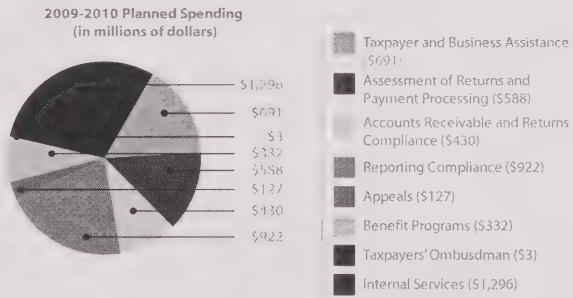
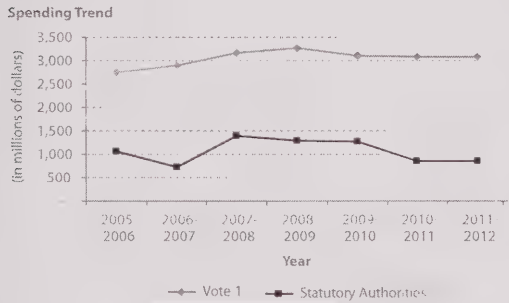
Since 2005-2006, Canada Revenue Agency's Vote 1 reference levels have increased primarily as a result of: collective agreements / contract awards; legislative, enhanced audit and enforcement measures, including policy and operational initiatives arising from various Federal Budgets and Economic Statements; the transfer from the Department of Public Works and Government Services Canada for accommodations and real property services; and the assumption of the responsibilities related to the Corporate Tax Administration for Ontario, the Softwood Lumber Agreement and Inter-Provincial Compliance.

The increases to Vote 1 have been offset by a number of reduction exercises including: the Expenditure Review and Procurement Reductions, the 2006 Expenditure Restraint Program, the 2007 Federal Budget Cost Efficiency Savings, the 2008 Federal

*Revenue Act*, Children's Special Allowance payments, payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the *Financial Administration Act* and Payments to the provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*. For the 2009-2010 to 2011-2012 periods, the total spending includes the planned spending and revenues but excludes carry forward adjustments as these are unknown at this point.

Budget Strategic Review reductions, the Procurement Reform and Cost Efficiency Savings.

The Agency Statutory Authorities have fluctuated over the course of the 2005-2006 to 2011-2012 period as a result of: adjustments to the Children's Special Allowance payments for eligible children in the care of specialized institutions; adjustments to the rates for the contributions to employee benefit plans; increases to the spending of revenues received through the conduct of operations pursuant to Section 60 of the *Canada Revenue Act*; the introduction from 2007-2008 to 2009-2010 of payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the *Financial Administration Act*; and the payments to the provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*.



## Voted and Statutory Items

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates 2009-2010	Main Estimates 2008-2009
		(thousands of dollars)	
1	Program expenditures and recoverable expenditures on behalf of the <i>Canada Pension Plan</i> and the <i>Employment Insurance Act</i>	3,114,391	2,933,062
(S)	Minister of National Revenue – Salary and motor car allowance	78	76
(S)	Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to Section 60 of the <i>Canada Revenue Agency Act</i>	204,803	161,263
(S)	Contributions to employee benefit plans (EBP)	413,423	400,644
(S)	Children's Special Allowance payments	221,000	219,000
(S)	Payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the <i>Financial Administration Act</i>	5,279	23,316
(s)	Payments to provinces under the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i>	429,000	0
<b>Total Agency</b>		<b>4,387,974</b>	<b>3,737,361</b>

The 2009-2010 Main Estimates for the Canada Revenue Agency (CRA) increased by \$650.6M from 2008-2009; the changes are mainly comprised of:

A net increase of \$181.3M in Vote 1 made up of:

- an increase of \$63.9M related to collective agreements;
- an increase of \$67.4M related to assumption of responsibility for the Corporate Tax Administration for Ontario;
- an increase of \$47.0M related to the 2007 and 2008 Federal Budgets to address legislative and policy initiatives as well as operational measures;
- an increase of \$29.4M related to the transfer from PWGSC for accommodation and real property services;
- a decrease of \$26.4M related to 2008 Federal Budget strategic review reductions, the procurement reform cost efficiency savings in the 2007 Federal Budget and other minor adjustments.

An increase of \$43.5M in Respendable Revenue related mainly to Information Technology services provided by the Canada Revenue Agency to the

Canada Border Services Agency (CBSA) and for activities related to the Corporate Tax Administration for the Province of Ontario.

An increase of \$12.8M in contributions to EBP related mainly to collective agreement increases and the Corporate Tax Administration for Ontario.

An increase of \$2.0M to Children's Special Allowance related to allowances for eligible children in care of specialized institutions.

A decrease of \$18.0M related to the payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the *Financial Administration Act*.

An increase of \$429.0M related to the payments to provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*.

Recognizing the increasing amount of capital assets that the CRA is procuring and building, primarily IT hardware and software assets, the CRA has indicated to the Treasury Board of Canada its intention to introduce a capital vote in 2010-2011, and is actively working towards this goal.

# Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

## Overview

Our Program Activity Architecture identifies our program activities and demonstrates how they link to our strategic outcomes. This framework is based on the Management, Resources and Results Structure, established by the Treasury Board of Canada Secretariat on April 1, 2005, which provides a structure for organizing, integrating, and presenting plans, budgets, and performance measures.

For each program activity, we present planned spending, priorities, and related deliverables for the planning period, as well as a broad overview of human resource challenges to demonstrate the integration of our business and human resources planning.



\* As the number of benefits-related requests for redress is negligible, the workload is handled under Appeals – Tax Services (PA5).



# Taxpayer and Business Assistance (PA1)

## Benefit to Canadians

Our aim is to ensure that taxpayers, businesses, and registrants are provided with the tools, assistance, and information needed to voluntarily comply with their tax obligations. In addition, we clarify the interpretation of the tax laws to protect Canada's revenue base.

## Planned Spending by Program Activity

	Forecasted Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Planned Spending (thousands of dollars)	691,584	<b>690,626</b>	259,831 <sup>1</sup>	257,466 <sup>1</sup>
Full-Time Equivalents (FTE)	4,107	<b>4,137</b>	4,154	4,135

<sup>1</sup> Excludes forecasted payments to the provinces for the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*, which are unavailable at this time (\$419M in 2008-2009 and \$429M in 2009-2010)

## Sub-Activity: Enquiries and Information Services

### Expected Result and Measures

Expected Result – Taxpayers, businesses, and registrants have access to timely and accurate information	
Our Indicators	Current Target
Key service standards (refer to the service standards for PA1 in Section IV)	Various
Percentage of information products provided in print and on the Web site on time as per work plans	100%
Percentage of accurately updated internal reference materials for taxpayer services agents	100%
Percentage of general and business callers who succeed in reaching our telephone service	90%

## Our Priorities

### Strengthening Service

The key to a fair revenue administration is ensuring that information regarding taxpayer obligations is timely and accessible. Canadians are using multiple channels (Web, My Account, My Business Account, telephone, in-person) to satisfy their service requirements.

We will expand our research and analysis to better understand segments of the taxpayer population and their service needs and expectations. This will help us make decisions about product and service design, development, and improvement. We will **enhance the suite of self-service options** on the Web to reduce the need for taxpayers to call or visit an office for information and assistance. This will be supported

by printed publications, telephone support for more complex enquiries, and in-person service.

Our approach is in line with a general trend among tax agencies, as reported by the OECD. Most want to shift taxpayer contact from face-to-face interactions to more self-service options, with agent assistance readily accessible to support self-service when required. This can be accomplished through help lines to facilitate online services or through agents to explain the more complex situations or deal with account-specific issues and transactions.

We will **optimize the telephone channel** as it remains a popular way for taxpayers to contact us. Our 1-800 telephone services provide help and information to taxpayers through automated and agent-assisted services 24 hours a day, 7 days a week. These networks balance call volumes across the



country and allow us to provide more cost-effective service.

We find that Internet and telephone service channels complement each other. Taxpayers can self-serve to obtain information on the Web site, which frees up our telephone agents to respond to the longer, more complex account-specific enquiries. We will enhance training and job aids for our agents to help them respond more efficiently to complex calls. Our planned development of new multimedia training products and applications linking agents' desktops to appropriate reference material will reduce the time needed to research topics, enabling faster responses.

We acknowledged that our previous caller accessibility targets for individual and business enquiries were not high enough to satisfy needs. Consequently, we increased these targets to 90% for 2008-2009 and will maintain these enhanced targets.

Over the planning period we will continue to conduct studies on the individual enquiries and business enquiries business lines. As well, our quality assurance program will be further enhanced through improved online data capture of agent accuracy assessments. Data gathered will be used to strengthen

call quality, as well as identify agent training needs, procedural and accuracy trends, and product and service gaps.

We will **strengthen outreach** activities to increase our visibility in the community and help make taxpayers and benefit recipients aware of their obligations and entitlements. Conducting our own research, as well as considering the results of research papers from other agencies, helps us identify areas on which to focus our outreach activities.

We are exploring partnerships with other government departments for a joint approach to outreach activities. We are also reviewing the prospect of working with organizations to deliver initiatives such as the Community Volunteer Income Tax Program (CVITP).

We continue to seek opportunities to maximize our use of technology in conducting outreach activities. Examples include the development of a CVITP CD, which can be used to train volunteers and bring the program to areas we could not previously reach.

The program priorities we will pursue over the planning period are listed in the table below.

Priority Initiatives

Priorities	Deliverables	Dates
• Enhance the suite of self-service options	• Conduct analysis on channel demand, use, and integration	• 2009-2012
	• Target taxpayer population segments through improved navigation, architecture, and content management	• 2009-2012
	• Enhance authoring tools and business processes	• 2009-2010
• Optimize the telephone channel	• Maintain enhanced caller accessibility	• 2009-2010
	• Conduct Profile of Enquiries studies	• 2009-2012
	• Enhance the quality assurance program, agent training, and agent tools	• 2009-2012
• Strengthen outreach	• Enhance targeting and customization – changing demographics and economic trends	• 2009-2012
	• Increase partnerships and innovate in delivering services	• 2009-2012
	• Maximize the use of technology	• 2009-2012

Human Resources Challenges

The primary challenge we face in this program sub-activity is attracting and retaining a flexible part-time workforce to efficiently meet fluctuating program

demands. In addition, we must find ways to change our work approaches so that less work is bound by geography.

## Sub-Activity: Legislative Policy and Regulatory Affairs

### Expected Results and Measures

Expected Result – Taxpayers, businesses, and registrants have access to timely and accurate information	
Our Indicators	Current Target
Key service standards (refer to the service standards for PA1 in Section IV)	Various
Percentage of Canada Pension Plan/Employment Insurance (CPP/EI) rulings issued within targeted timeframes	85%
Percentage of responses to simple applications for charitable registration (two months) and to regular applications (six months) provided within targeted timeframes	80%
Percentage of registered plans applications reviewed within established timeframes	85%
Percentage of charities callers that reach our telephone service	90%

Expected Result – Non-compliance is detected and addressed	
Our Indicators	Current Target
Percentage of excise audits and regulatory reviews completed compared with planned	90%
Percentage of registered plan audits completed compared with planned	100%
Percentage of registered charities audits completed compared with planned	100%

### Our Priorities

#### Tax Integrity

We deal with the challenges of non-compliance by continually enhancing the effectiveness of our excise programs. To this end, in cooperation with other federal government organizations, we work diligently to maintain and enhance compliance with Canada's tobacco laws and to support our partners as they address the issue of contraband tobacco.

During the planning period, we will maintain our efforts to implement an innovative Tobacco Compliance Strategy, which includes increased verification for manufacturers, additional monitoring and control of raw leaf tobacco growers, and an enhanced **tobacco stamping regime**. We will also:

- introduce an innovative stamp to strengthen controls over the manufacture and distribution of tobacco products, and
- work with national and international partners in the development of additional practical and effective measures to control the production and distribution of tobacco products.

This will enhance compliance with Canada's tobacco tax laws, reducing the illicit trade in tobacco products.

We will implement a **risk-based approach to registered plans** to streamline the registration process, and we will increase the audit coverage through random and targeted audits.

To improve the overall regulatory environment, we also intend to expand our collaboration with provincial and territorial governments. We will focus our efforts on **inter-provincial tax avoidance** to address the techniques used by corporations to shift income between provinces and territories.

#### Strengthening Service

We will work to improve our performance in issuing advance income tax rulings within an average of 60 days.

As part of our strategy to enhance service delivery, we will upgrade our toll-free enquiries line for registered plans, make more information available on our Web site, and improve our outreach activities and electronic publications.

In an effort to **modernize and strengthen the charities program**, we will enhance our electronic service offerings and access to program information through the Internet, starting with a new section for donors. We will pursue the smooth implementation of a graduated approach to administering the new

sanctions regime. We will also implement the *Charities Registration (Security Information) Act*, which supports Canada's national security agenda and international obligations to counter terrorism.

We will **modernize and improve the Canada Pension Plan/Employment Insurance (CPP/EI)**

**rulings program** to include converting requests for CPP/EI rulings to electronic format.

The program priorities we will pursue over the planning period are listed in the table below.

## Priority Initiatives

Priorities	Deliverables	Dates
• Implement a new tobacco product stamping regime with covert and overt security features	• Enhance ability to detect counterfeit stamps	• 2009-2010
• Continue the implementation of a risk-based approach to registered plans	• Streamline the registration process using a risk-based approach	• 2009-2010
	• Enhance outreach and improve information to clients in the deferred income plans sector	• 2009-2010
	• Develop and implement a suite of systems to improve data accuracy, allow for workload tracking and monitoring, and facilitate statistical reporting	• 2009-2010
• Inter-provincial tax avoidance	• Produce position papers for CRA auditors, appeals officers, and private practitioners	• 2009-2010
• Income trusts	• Issue Income Tax Technical News publications	• 2009-2010
• Modernize and strengthen the charities program	• Develop electronic capabilities to enhance filing of charities information returns (T3010)	• 2010-2011
	• Support Canada's national security agenda by continuing to implement the <i>Charities Registration (Security Information) Act</i>	• 2009-2010
• Modernize and improve the CPP/EI rulings program	• Convert requests for rulings from paper to electronic format	• 2009-2010

## Human Resources Challenges

The CRA must ensure that it maintains the technical knowledge base required to continue serving as Canada's ultimate authority for the interpretation of tax legislation. Methodologies for profiling key technical areas within the CRA, as well as the associated technical knowledge, are in the process of being developed. Such a diagnostic exercise will serve as an essential step in determining risk areas, and in establishing an inventory of technical knowledge and

experience requirements that form the basis of the CRA's technical capacity. From this inventory, recruitment, staffing, succession planning, and knowledge transfer strategies can be developed to address any gaps, whether current or forecasted. Such an exercise is even more important considering the CRA's susceptibility to changes in technical knowledge requirements, which result from the expanded use of the tax system by governments.



# Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

## Benefit to Canadians

Our aim is to deliver efficient and effective high-volume processing of individual and business tax returns and payments, thereby promoting voluntary compliance and contributing to the protection of Canada's revenue base.

## Planned Spending by Program Activity

	Forecasted Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Planned Spending (thousands of dollars)	629,996	<b>587,917</b>	581,637	581,639
Full-Time Equivalents (FTE)	7,117	<b>6,511</b>	6,442	6,451

## Expected Results and Measures

Expected Result - Assessment and payment processing are timely and accurate	
Our Indicators	Current Target
Key service standards (refer to the service standards for PA2 in Section IV)	Various
Percentage of T1 returns and adjustments assessed accurately	Various
Percentage of T2 returns assessed accurately and on time	Various
Percentage of payments by individuals and businesses to the Receiver General deposited within 24 hours of receipt	96%
Percentage of Business Number registrations processed within 10 working days	95%
Trend in the rate of electronic filing for individuals, eligible corporations, T4s, and GST/HST returns	Upward

Expected Result - Non-compliance is reduced	
Our Indicators	Current Target
Value of tax assessed through pre-assessment reviews	n/a
Ratio of dollar value of targeted reviews versus random reviews	n/a
Ratio of dollars assessed through targeted reviews versus total revenue at risk for target population	n/a

## Our Priorities

### Tax Integrity

We will **optimize program efficiency and accurate assessment of tax owed** through enhancement and integration of common data systems to add efficiencies and allow the transmission of electronic communication to businesses. We will also remove specific barriers and exclusions for electronic filing.

We will augment our processing and assessing system to handle increased volumes, accept a higher number of information slips, and provide up-front validation of data submitted. This will enable us to improve services for taxpayers, facilitate compliance, and

reduce the necessity for post-filing contact due to issues with information slips.

Because front-end processing is automated, we will **enhance our ability to address non-compliance** by focusing on following through on discrepancies, correcting errors, validating claims, and helping individuals and businesses comply in areas of new legislation. We will implement all required federal, provincial, and territorial legislative changes, giving effect to the tax agendas of governments across Canada and promoting efficiency in delivery.



## Strengthening Service

As Canadians increasingly embrace our service modernization initiatives, we will continue to promote multiple, integrated, and accessible channels, while encouraging and enabling more individuals and businesses to conduct their tax and benefit affairs electronically. We have already made significant investments in upgrades to ensure that our systems are state of the art, and we will allocate additional resources over the planning period to support further modernization of our remaining core systems.

We will **enhance our electronic services** such as My Account, My Business Account, and Represent a client to provide quick and easy delivery of individual and business tax information and services. We will enhance electronic payment options for individuals and small businesses through the My payment e-service.

During the planning period, enhancements to My Account will enable Canadians to view their Tax-Free Savings Account (TFSA) information online. Beginning in 2009, the TFSA will allow Canadians to set money aside in qualifying investment vehicles and watch those savings grow tax-free. In 2010, the CRA will determine and provide the TFSA contribution room for each eligible individual who files an income tax return.

We will **maintain and enhance our relationships with partners**, working with stakeholders to increase the use of e-services and the use of the Business Number as a common identifier for business and government at the federal, provincial, and territorial levels. The 2009 implementation of harmonized corporate tax returns for Ontario corporations will deliver enormous service benefits for businesses, and it will further promote the take-up of electronic filing.

The program priorities we will pursue over the planning period are listed in the table below.

## Priority Initiatives

Priorities	Deliverables	Dates
• Optimize program efficiency and the accurate assessment of tax owed	• Enhance the system capacity for filing and error detection	• 2009-2010
	• Implement a performance measurement framework to evaluate and improve the CRA's filing and assessment processes related to Ontario corporation tax	• 2009-2010
• Enhance our ability to address non-compliance	• Optimize risk assessment capabilities of our compliance programs and opportunities to enhance taxpayer education	• 2009-2012
	• Strengthen our partnership with provinces and territories to develop new compliance review processes	• 2009-2012
	• Analyze the implementation of electronic documents policy/ processes for the CRA	• 2009-2012
• Enhance our electronic services	• Enhance the My Account, My Business Account, and Represent a client services	• 2009-2012
	• Promote electronic services	• 2009-2012
	• Expand the population eligible to file electronically	• 2009-2012
	• Introduce My Payment	• 2009-2012
• Maintain and enhance effective relationships	• Introduce harmonized federal-Ontario corporation tax filing	• April 2009
	• Increase the use of the Business Number as a common identifier	• Ongoing

## Human Resources Challenges

Our ability to provide high-quality, cost-effective service relies heavily on having skilled people in the right places. Consequently we must have effective

succession planning to ensure that knowledgeable and skilled people are in place to support our field operations.

# Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)

## Benefit to Canadians

Our aim is to promote and ensure compliance with Canadian tax laws for filing, withholding, and remittance of tax and debt obligations, including those amounts collected or withheld in trust on behalf of the Government of Canada, as well as the provinces, the territories, and certain First Nations governments.

## Planned Spending by Program Activity

	Forecasted Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Planned Spending (thousands of dollars)	449,371	<b>429,712</b>	423,985	423,627
Full-Time Equivalents (FTE)	7,303	<b>7,216</b>	7,253	7,274

## Expected Results and Measures

Expected Result - Tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels	
Our Indicators	Current Target
Percentage of intake resolved in the year of intake	60%
Dollar value of TSO production as a percentage of dollar value of TSO intake of new accounts receivable	90%
Accounts receivable over five years old	\$2.7B
Meet Expenditure Review Committee commitments	\$27.5M

Expected Result - Non-compliance is detected and addressed	
Our Indicators	Current Target
Percentage of returns, summaries, and remittances identified as outstanding that were obtained through our intervention	Various
Number of businesses identified as required to register for GST/HST and subsequently registered as a result of our intervention	Various

## Our Priorities

The majority of Canadians comply with tax laws and their obligations. However, there is a need to continue with our efforts to deter those individuals who are participating or contemplating participating in remittance non-compliance.

## Tax Integrity

**Key Corporate Risk:** Growth in tax debt

**Strategy to address:** Develop an initial tactical plan based on our risk management framework

**Managing the level of tax debt** is critical to preventing any potential erosion of Canada's revenue base. The level of tax debt is influenced by numerous factors, including many variables that are outside of

our control, such as changing taxpayer compliance patterns, economic stability on an international scale, and growth in the number of strategic bankruptcies.

Over the planning period we will dedicate resources to a range of key activities. We will enhance our risk strategy framework to assess the risks presented by different segments of the debt inventory, and we will address our capacity to deal with the growth in debts arising from such activities as aggressive international tax planning. We will establish the liaison function and protocol to ensure that issues from any overlap in common accounts with the Ministry of Revenue of the Province of Ontario are addressed. Additionally, we will finalize the implementation of our insolvency

strategy to identify high-risk strategic bankruptcies and to help eliminate bad debts as soon as possible.

We will improve the detection of remittance, filing, and withholding non-compliance for employers and GST/HST registrants. Our compliance strategies have a significant and positive influence on the tax base. For example, the total revenue being generated from payroll taxes and remitted to the government increases each year. The CRA will also continue to partner with internal and external stakeholders to reduce the withholding, remitting, and reporting burden for small businesses.

The creation and **implementation of the Trust Compliance National Inventory** will allow more efficient and effective resolution of employer non-compliance. This strategy will also eliminate restrictive geographic boundaries.

The **Performance Management Framework** is the foundation of how we measure our successes in

identifying and addressing non-compliance in this program activity. We will improve this framework to better reflect the work we do and the measurement of our results, in terms of identifying and addressing non-compliance with filing, registering, remitting, and reporting requirements.

The CRA has also developed strategies that focus on improving non-compliance in the areas of GST/HST filings and registrations, and personal and corporate income tax filings. We will use new risk-assessment and data-mining techniques to improve the detection of filing and registration non-compliance.

Our focus on **maintaining and enhancing the non-filer/non-registrant underground economy identification projects** will help combat the underground economy by targeting industry-specific projects.

The program priorities we will pursue over the planning period are listed in the table below.

## Priority Initiatives

Priorities	Deliverables	Dates
• Manage the level of tax debt	• Develop initial tactical plan based on risk management framework	• 2009-2010
	• Address inventory growth attributable to reporting non-compliance through active participation in horizontal agency committees	• 2009-2010
• Implement the transition of the collection activities	• Implement the transition of the collection activities for defaulted Canada Student Loans from private collection agencies to the CRA	• 2009-2010
• Implement the Trust Compliance National (TCN) Inventory	• Implement TCN Inventory	• 2009-2010
• Improve the Performance Management Framework	• Revise the Performance Management Framework to better reflect our efforts in identifying and addressing non-compliance as our programs and systems continue to evolve	• 2011-2012
• Maintain and enhance non-filer/non-registrant underground economy identification projects	• Increase the emphasis on underground economy identification projects	• 2009-2010

## Human Resources Challenges

As we move forward with implementing new tools and resources, our employees will face the challenges of learning and adapting to new technologies. It is critical to our success that we ensure that our

workforce is skilled and knowledgeable. Therefore, there is a need to develop and provide innovative training tools for our workforce in a timely manner.



# Reporting Compliance (PA4)

## Benefit to Canadians

**Our aim** is to help protect Canada's tax revenue through a range of verification, audit, and enforcement activities, as well as through education. Our activities focus on the accuracy and completeness with which taxpayers determine their tax liability.

## Planned Spending by Program Activity

	Forecasted Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Planned spending (thousands of dollars)	949,249	<b>922,077</b>	918,915	914,989
Full-Time Equivalents (FTE)	10,790	<b>10,563</b>	10,449	10,415

## Expected Result and Measures

Expected Result – Reporting non-compliance is identified and addressed	
Our Indicators	Current Target
Percentage of the major reporting compliance workloads completed compared with planned (completion rate)	100%
Percentage of Voluntary Disclosures Program cases validated by quality assurance reviews (under review)	90%
Percentage of risk-assessed activities resulting in the detection of non-compliance (change rate)	Upward trend
Key service standards (refer to the service standards in Section IV)	Various

## Our Priorities

Part of the way we earn the trust of Canadians is by dealing effectively with those who choose to operate outside of the tax system. Canadians want to see evidence of a fair and equitable tax administration; they want to see the results of actions taken against those who are not compliant.

**Key Corporate Risk:** Non-compliance with tax legislation

**Strategy to address:** Identify the highest risks and adjust program priorities to address them

## Tax Integrity

We are working to **address high-risk areas, such as Aggressive Tax Planning, the Underground Economy, and GST/HST high-risk compliance.**

We are building our business intelligence through strengthened compliance research and risk assessment techniques, including the development of risk profiles of taxpayer segments. We are also taking measures to

address other compliance issues, such as the concerns of provinces and territories regarding inter-provincial tax avoidance and provincial/territorial income allocations.

**We will use communications as a compliance tool.** Taxpayers will be informed about the risks of non-compliance and about the results of compliance actions that the CRA has undertaken. Such communication helps to enhance the public's trust that the CRA is actively protecting Canada's tax base.

**Tax intermediaries** are an integral component of Canada's tax system. The majority perform a valuable role in explaining complex tax laws to their clients, assisting them in planning their tax affairs in a manner that legitimately minimizes taxes owing, while ensuring the full benefit of the many social and economic incentive programs delivered by the tax system.

At the same time, the CRA is aware that some intermediaries encourage non-compliance and, in such instances, the CRA will use all available



enforcement tools to address those who do not comply, or encourage others not to comply, with Canada's tax laws.

We will **strengthen intelligence-based risk profiling** by expanding the use of information gained at the local, regional, national, and international levels. We will further strengthen compliance research and risk assessment by linking our research agenda to the agency compliance priorities, which will allow us to gather intelligence and identify risk in support of business planning, resource allocation, and program development.

**Compliance System Redesign (CSR)** is a major business transformation initiative designed to enhance our capacity to manage compliance programs more effectively. CSR provides a modern business solution that will enhance our ability to target non-compliance and select appropriate files for audit by improving our

risk assessment, workload selection, and audit tools and processes.

**Strengthening Service**

We will **enhance the administration of the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) program** to make it more effective for Canadian businesses. Our actions will facilitate access to the program, improve its consistency and predictability, and enhance the quality of the claims process.

We will **enhance the administration of the Voluntary Disclosures Program** by updating our policies and procedures and improving training and monitoring to make the administration of the program more consistent across the country.

The program priorities we will pursue over the planning period are listed in the table below.

**Priority Initiatives**

Priorities	Deliverables	Dates
• Address aggressive tax planning	• Implement an international tax compliance action plan	• 2009-2010
	• Implement an inter-provincial tax avoidance and provincial income allocation action plan	• 2009-2010
	• Enhance risk assessment and identification of high-risk international tax avoidance cases	• 2009-2011
• Combat the underground economy	• Implement and evaluate the Atlantic Region Underground Economy Compliance Measurement initiative	• 2009-2012
	• Implement and evaluate the results of phase one of the Electronic Suppression of Sales Strategy	• 2009-2011
	• Continue to implement the Underground Economy Compliance Strategy action plan stemming from the 2004 Agency Compliance Review	• 2009-2012
• Focus on GST/HST high risk compliance	• Evaluate and report on pilot projects	• 2009-2011
	• Implement and evaluate the Interactive Warning System Products Initiative pilot project	• 2009-2011
	• Continue to implement the GST/HST High Risk Compliance Strategy action plan stemming from the 2004 Agency Compliance Review	• 2009-2012
• Use communications as a compliance tool	• Implement the compliance communications strategy action plan	• 2009-2010
	• Evaluate results of the compliance communications strategy action plan	• 2010-2011
• Take steps to further engage tax intermediaries	• Develop and implement specific action plans based on taxpayer segments for engaging tax intermediaries (large business, SR&ED, small and medium enterprises)	• 2009-2011

Priorities	Deliverables	Dates
• Strengthen intelligence-based risk profiling	• Strengthen the current risk and research function within the Compliance Programs Branch and its role in the CRA with respect to compliance research and risk	• 2009-2010
• Implement elements of Compliance Systems Redesign	• Improve risk assessment data supply, enhance workload management, and introduce audit and investigative tools through Release 1	• 2009-2010
	• Increase user functionality and data for research, risk assessment, workload selection, and audit and investigative tools through Release 2	• 2010-2011
	• Incorporate final enhancements and improvements to research, risk assessment, workload selection, and audit and investigative tools through Release 3	• 2011-2012
• Enhance the SR&ED program	• Enable the Netfiling of SR&ED claims through a simplified Form T661	• 2009-2010
	• Increase the SR&ED program's scientific capacity and improve services to claimants	• 2009-2010
	• Consolidate and clarify SR&ED policies and related guidance documents	• 2010-2011
• Enhance the Voluntary Disclosures Program (VDP)	• Update and streamline policies and procedures to improve VDP administration	• 2009-2010
	• Improve training and the monitoring of the program to ensure national consistency	• 2009-2010

## Human Resources Challenges

We will develop effective learning tools and training programs to facilitate and build capacity through a number of initiatives. These include increasing the technical capacity of our auditors by re-engineering

the model for delivering of auditor technical training. In addition, our Compliance Programs Workforce Strategic Plan will guide the recruitment, retention, and knowledge transfer of our workforce.

# Appeals (PA5)

## Benefit to Canadians

**Our commitment is to fairness, and our aim** is to provide a timely redress process, whereby taxpayers can dispute CRA decisions regarding their income tax, commodity tax, and CPP/EI files, or register their complaints about the services they have received from the CRA.

## Planned Spending by Program Activity

	Forecasted Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Planned Spending (thousands of dollars)	117,407	<b>126,895</b>	127,443	123,561
Full-Time Equivalents (FTE)	1,238	<b>1,339</b>	1,337	1,328

## Expected Results and Measures

<b>Expected Result – Taxpayers receive a timely and impartial review of contested decisions</b>	
<b>Our Indicators</b>	<b>Current Target</b>
Appeals activities that meet internal standards for consistency and transparency (per our Quality Assurance Program)	Various
Service standard for initial contact	85%
Service standard for average workable days to complete processing income tax, commodity taxes, and CPP/EI disputes	Under review
Average workable days to complete a case	Various
Average age of inventory in process	Neutral or downward trend

<b>Expected Result – Service complaints and the taxpayer relief provisions are administered consistently</b>	
<b>Our Indicators</b>	<b>Current Target</b>
Acknowledgement of service complaints within 48 hours	90%
Taxpayers with service complaints are contacted within 15 days	90%
Consistent application of taxpayer relief provisions (per Quality Assurance Program)	90%

## Our Priorities

Consistent with a tax system that is fair and just, when taxpayers disagree with us we provide them with the opportunity for redress. Over the planning period, we will review our processes with a view to improving productivity, while keeping in mind the need to provide a correct decision in all cases. In addition, we will seek opportunities to enhance our online appeals services to meet taxpayer demand.

We will **integrate the Problem Resolution Program and our CRA Service Complaints initiative**. The CRA Service Complaints, Taxpayer Bill of Rights, and Taxpayers' Ombudsman initiatives were

introduced to provide taxpayers with an additional level of confidence in the CRA's service. We will support these initiatives by resolving service level complaints and providing a link to the taxpayer and the appropriate CRA function or the Taxpayers' Ombudsman.

We will implement a new taxpayer relief provisions system. This will enable better tracking and management of the requests for taxpayer relief and allow us to improve our reporting and analysis capabilities.

We will **address the challenges of dealing with increasing mandatory workloads**, revising our

performance measures to reflect the realities of our programs. Of particular note are our current transparency targets related to income tax and commodity tax objections and appeals. The 100% targets, though ideal, are unattainable and will be revised.

We will ensure a smooth transition for the successful implementation of the Corporate Tax Administration

for Ontario initiative as it affects appeals activities. This will be achieved through the seamless integration of objection and appeals activities and result in a reduction in the compliance burden for Ontario corporations.

The program priorities we will pursue over the planning period are listed in the table below.

Priority Initiatives

Priorities	Deliverables	Date
<ul style="list-style-type: none"><li>Fully integrate the Problem Resolution Program and CRA Service Complaints initiatives</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Develop a communications strategy and revise tools (InfoZone, publications, communications to unions, communications to staff, Work Force Adjustment considerations, and manuals)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2009-2010</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Address the challenges in dealing with increasing mandatory workloads</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Develop strategies to address current and projected mandatory workloads</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2009-2012</li></ul>

Human Resources Challenges

In certain areas of the country, staffing realities challenge the capacity of the appeals program activity. Historically, appeals staff has been recruited primarily from CRA audit staff for which there has been a wide career scope. Our challenge is to enhance the

relatively specialized appeals function through our own demographic analysis and the ability to move work between offices and regions to provide opportunities for enhancing the career path of appeals officers.



# Benefit Programs (PA6)

## Benefits to Canadians

**Our aim** is to ensure that timely and correct benefit payments are issued to eligible families and individuals through effective service delivery. In addition, we aim to reduce the overall cost of government through efficiencies obtained by reduced duplication in administration and delivery functions.

## Planned Spending by Program Activity

	Forecasted Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Planned Spending (thousands of dollars)	335,679	<b>331,566</b>	336,985	342,000
Full-Time Equivalents (FTE)	1,563	<b>1,595</b>	1,589	1,589

## Expected Results and Measures

Expected Result – Benefit recipients have access to timely and accurate information	
Our Indicators	Current Target
Key service standards (refer to the service standards for PA6 in Section IV)	Various
Percentage of CCTB callers who succeed in reaching the CRA's telephone service	90%
Number of visits to My Account benefits pages and the use of electronic data input facilities	Upward trend
Expected Result – Eligibility determination and payment processing are timely and accurate	
Our Indicators	Current Target
Processing benefit applications and marital status change forms – Timeliness	98%
Processing benefit applications and marital status change forms – Accuracy	98%
Percentage of the five service standards related to benefit application and marital status change forms/ benefit and credit enquiries	100%
Level of satisfaction with benefit application processing time	75%

## Our Priorities

### Strengthening Service

Providing **timely and accurate payments** to all of our recipients is our first priority. To ensure that service levels will be met in the future, we are making additional investments in the modernization of our systems. We are also working on several initiatives to ensure the ability of our delivery infrastructure to support core business and growth.

We are adding to our service quality through the creation of new electronic research options, by modernizing and improving our working and testing systems, by expanding training, and by strengthening our procedures manuals.

As more Canadian households access the Internet each year, we will **enhance and promote self-service options** to reduce costs and provide timely and efficient client service. Over this planning period, we will identify and develop enhancements to the benefits-related pages of My Account, add application and account update functions, and improve services for persons with disabilities.

The electronic and telephone service channels complement each other to provide efficient and effective client support, ranging from supplying general information to dealing with complex account-specific issues and transactions. Therefore, we will also **optimize the telephone channel**.

Our outreach efforts are designed to increase our visibility in the community, to encourage uptake of our programs, and to inform individuals of their entitlements and obligations. We will **strengthen outreach** and improve our communication with benefit recipients by identifying audiences that could benefit from customized contact. During this planning period we will partner with the Assembly of First Nations to develop targeted education tools, further diversify our efforts to reach out to persons with disabilities, and improve the wording used in our letters and notices.

### Benefits Validation

We maintain the confidence of benefit recipients, taxpayers, and client governments by applying **validation activities**. We use a range of tools to ensure the accuracy of information provided by individuals, focusing on the validation of information from population segments identified as high-risk. Our Benefit Examination Team (BET) analyzes enforcement and deterrence issues. We are refining BET to achieve greater program effectiveness and efficiencies. We are also quantifying the results achieved by our validation program to ensure the best value per dollar spent on compliance.

### Effective Relationships

Data gathering efficiencies are achieved and consistent information is used for program calculation when we partner with government clients in

authorized information exchanges. Our flexible platform allows us to deliver programs and services on behalf of federal, provincial, and territorial government clients. This reduces the overall administrative costs associated with multiple levels of government, by simplifying administration, eliminating duplication, and limiting compliance burdens. We **manage business growth and partnerships** to provide the most effective program and service delivery possible, reducing the number of contacts that individuals must make to update program information, benefiting both government clients and recipients. The overall success of our program and service delivery is reflected in the growing number of government clients we have.

During this planning period we are developing an exciting new partnership opportunity that will reduce the application burden on the recipient, improve our ability to issue payments on a timely basis, and reduce administrative costs. We will work with several jurisdictions to develop an automated benefit application process that will allow parents to apply for child benefits by ticking a box on the child's birth certificate application. Upon receiving consent, the provincial or territorial body that registers the birth will send the applicant's registration information over a secure communication network to the CRA so that we can determine eligibility for benefits.

The program priorities we will pursue over the planning period are listed in the table below.

## Priority Initiatives

Priorities	Deliverables	Dates
• Ensure timely and accurate benefit payments to all eligible individuals	• Apply process management elements to develop national standards for our core programs	• 2009-2011
	• Implement the Corporate Case System for core benefit workflows	• 2009-2012
	• Improve services for persons with disabilities	• 2009-2010
	• Review the quality of external communications	• 2009-2010
	• Strengthen the Individual Identification System governance	• 2009-2011
• Enhance self-service options	• Enhance our Apply for Child Benefits option to update child information and update marital status	• 2009-2010 and 2010-2011
	• Provide benefit recipients with a new electronic option to pay benefit programs debts	• 2009-2010
• Optimize the telephone channel	• Maintain enhanced caller accessibility	• 2009-2010
	• Conduct Profile of Enquiries studies	• 2009-2012
	• Enhance the quality assurance program, agent training, and agent tools	• 2009-2012
• Strengthen outreach	• Enhance targeting and customization to address changing demographics and economic trends	• 2009-2012
	• Maximize the use of technology	• 2009-2012
	• Improve outreach to persons with disabilities	• 2009-2010
• Strengthen benefit validation activities	• Maintain and refine validation programs to ensure that compliance risks are identified and addressed	• 2009-2012
• Manage business growth and partnerships	• Maintain and enhance the CRA's infrastructure	• 2009-2012
	• Expand data exchange opportunities to additional clients under income verification programs	• 2009-2012
	• Increase partnerships and innovate in delivery services, where feasible	• 2009-2012

## Human Resources Challenges

Technological advances such as additional self-service options, plus changes to our employee population, may influence staffing needs. We recognize that, as individuals are increasingly able to apply for benefits and update their account information electronically, the typical path for applying and registering for programs may change. The potential for change is

being addressed to ensure successful delivery of programs and services in the future.

We recognize the value of our human resources and we are working to attract and retain a workforce that will meet fluctuating program demands.



## Internal Services (PA7)

The CRA delivers high-quality tax, benefit, and related services on behalf of governments across Canada. Business sustainability is the key driver in identifying

the CRA's priorities, ensuring that our tax and benefit services have the guidance, infrastructure, and resources necessary for successful delivery.

### Planned Spending by Program Activity

	Forecasted Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012
Planned Spending (thousands of dollars)	1,390,720	1,295,854	1,290,656	1,285,981
Full-Time Equivalents (FTE)	7,643	8,086	8,067	8,060

### Business Sustainability

The CRA is widely recognized as a highly efficient and strong organization entrusted to administer many essential income tax and income redistribution policies. Effective resource management requires that our resource base be applied optimally, aligning investments with the organization's strategic direction and priorities.

Following a recent comprehensive review of its program spending, the CRA proposed measures to generate savings while maintaining delivery of critical programs and results to Canadians.

#### We will **optimize program delivery through efficient and effective resource allocation.**

It is essential for the CRA to continue to promote the efficient and effective use of financial resources. The Resource and Investment Management Committee oversees the CRA's investment spending and, beginning in 2009-2010, this oversight will be enhanced through the introduction of a more formalized strategic investment planning process. Consistent with the Treasury Board of Canada Secretariat Policy on Investment Planning, this new process will ensure that resources are allocated in a manner that clearly supports program outcomes and government priorities, while addressing the highest risks facing the CRA.

The Federal Accountability Action Plan brought forward 13 specific measures to **help strengthen accountability and oversight.** Consequently, one of the measures launched by the CRA in 2008-2009 is the

Chief Executive Officer (CEO)/Chief Financial Officer (CFO) Certification Process, where the CEO and the CFO are required to sign an annual Statement of Management Responsibility that includes internal control over financial reporting.

The process will also generate information that will respond to the new provisions of the *Financial Administration Act*, which designate deputy heads as the accounting officers for their organizations with legal obligations to appear before committees of the Senate and the House of Commons.

In 2009-2010, we will focus on completing the entity-level controls assessment and on starting the assessment of the design and implementation of key process-level and general IT controls that prevent or detect a material misstatement in the CRA's financial statements.

We will ensure that **risk management is applied in a consistent and systematic manner.** Effective risk management ensures the continuity of CRA operations, as well as maintenance of services to and protection of the interests of the Canadian public. Since risks are present throughout all government operations, the successful delivery of a program or service is contingent upon the effective identification and management of those risks.

Since its inception in 2005, the Enterprise Risk Management Program has supported decision making and management excellence by defining the corporate context and practices for proactively managing organizational and strategic risks. Through a comprehensive framework, we will ensure that risk



management is fully embedded in existing organizational processes, such as strategic planning and reporting; business planning; resource allocations; program and policy development; and day-to-day decision making.

**Key Corporate Risk:** Human resources capacity and capability

**Strategy to address:** Have in place a modern and progressive human resources regime

One aspect of our dedication to excellence in the workplace is our Competency Based Human Resources Management (CBHRM) regime.

CBHRM is a system that ensures that employees are selected, evaluated, developed, and promoted on the basis of competencies that have been identified as crucial to our organizational success. Over the planning period, we will continue with the implementation of CBHRM and look for opportunities to make adjustments and improvements to address our changing business and human resources needs.

We will use an integrated approach to **plan for talent** and focus on building our capacity to ensure a continuous supply of skilled employees. Further, to meet our business needs, we will strive to develop employee abilities and provide an engaging work environment that supports staff retention and employee mobility.

The CRA has developed a workforce plan that sets out the steps we will take to further understand our strengths and challenges. Over the planning period, we will revise the plan to take into account progress made and new challenges that arise. As we expand our succession planning practices, we will develop a systematic approach for senior managerial and highly technical positions across the CRA.

We will **acquire talent** to ensure that the business of the CRA continues to accommodate the evolution of our tax and benefits administration. Therefore, we must recruit employees with competencies best suited to our current and future requirements using a variety of recruitment strategies. This includes encouraging and using student bridging as a vehicle for recruiting new graduates into the CRA on a permanent basis.

Additionally, enhancing our staffing program will help managers satisfy their staffing needs in a timely and effective manner, while ensuring that the new employees have the right skills and competencies to do the job.

We will **invest in employee development** so that we can get the best return for both the organization and the employees. We will also increase the number of employees in management development and assignment programs to ensure management renewal.

We will **retain and mobilize talent** to ensure that our staff is utilized in the most effective manner. Although the CRA has a high level of employee retention, there is significant employee movement within the organization. We will build upon our existing data and knowledge to more fully understand the occupational groups and/or geographic areas where internal movement is challenging our ability to deliver our programs.

To support a healthy and productive workplace, we will maintain our relationship with the unions by applying the philosophy of the Union Management Initiative in our daily interactions.

**Key Corporate Risk:** Information technology (IT) responsiveness and sustainability

**Strategy to address:** Enhance IT capacity and governance to support current and future CRA program and service delivery

The CRA collects and processes massive amounts of data using technology that is fundamental to the delivery of our mission critical service and compliance programs.

We must sustain our strong focus on ensuring that our IT solutions are robust, secure, available, reliable, and recoverable. With a sound IT strategy, and through the right investments, we will be able to respond to challenges and be ready to deliver the IT services required to meet policy changes in tax and benefit programs.

By sharing best practices and contributing to key horizontal projects, we will play a leadership role in the continued development of government business and technology models for electronic service delivery.

We will remain a shared service provider to the Canada Border Services Agency (CBSA) for IT infrastructure services and Corporate Administrative Services (CAS). We will also work with the CBSA to align our investments in technology.

We will ensure that significant resources are invested in the renewal of our applications to meet growing business needs and achieve long-term sustainability.

We will also enhance our service and product quality and identify opportunities for increased efficiencies by developing effective IT solutions to support the CRA and its clients, including the Corporate Tax Administration for Ontario, Integrated Revenue Collections, and Compliance Systems Redesign. We will make strategic investments in our infrastructure so as to facilitate electronic transaction flows from financial institutions.

Through the implementation of a quality program, we will support the continuous improvement of IT standards and practices, development and maintenance practices, and quality. We will also **enhance the security, reliability, and flexibility of our IT infrastructure and solutions.**

During the planning period, we will partner with Public Works and Government Services Canada on plans for a new data centre facility for the CRA and other federal government departments, while maintaining reliable data centre infrastructure in the short term. We will also continue to develop and advance our data centre recovery and business continuity planning, to ensure recoverability efforts continue to meet business requirements for all CRA systems.

Additionally, we will develop a multi-year asset management plan to support the life cycle management of our IT assets. We will also advance our Enterprise Content Management (ECM) program to address business demands and improve productivity.

We will ensure the **effective and secure management of protected taxpayer information.** The CRA devotes considerable resources and attention to protecting the vast amount of information that individual taxpayers, benefit recipients, businesses,

and trusts provide to us. This is required not only to minimize incidents today, but also to keep pace with the increased threats to information security affecting all holders of protected information globally. Over the planning period, we will make investments to further reduce the possibility of inappropriate access or disclosure of protected taxpayer and benefit recipient information.

In support of this priority, the CRA will develop the Identity and Access Management tool to integrate the identity and access provisioning of all our computing platforms, environments, and applications. We will also modernize the National Audit Trail System, which will allow us to proactively monitor employees' access to systems containing taxpayer information. As well, the Individual Identification System will be modified to provide increased control over access to taxpayer data by other systems.

During the planning period, we will develop an Internal Fraud Policy and related program requirements to address recommendations stemming from an independent assessment of the internal fraud risk environment.

In addition, we will meet the legislative requirements outlined in the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*, and provide guidance, policy advice, and training to CRA employees on their obligations under these Acts.

#### **Key Corporate Risk:** Information integrity

**Strategy to address:** Implement a data stewardship program to ensure that the data collected by the CRA meets the highest standards of quality and horizontality

The availability of high-quality, authoritative information to decision makers supports the delivery of programs and services, thus enabling the CRA to be more responsive and accountable to Canadians.

To this end, we will enhance our information management practices by developing an Information Management Strategy to ensure that the information and data products used within the CRA and shared with clients are of the highest quality. We will also work to advance the implementation of a data

stewardship program, and introduce an electronic content management system.

We will **express the value the CRA brings to Canadians through our communications**. Effective communications enable the CRA to inform Canadians about tax, benefit, and related services and play a critical role in the CRA's overall approach to compliance. A new Compliance Communications

Directive will outline the ways in which the CRA will share its compliance results and increase Canadians' confidence in its tax systems and its ability to protect Canada's revenue base. We will also explore new ways of reaching Canadians on the topic of compliance through social media and direct outreach to target audiences such as youth and trade schools.

## Priority Initiatives

Priorities	Deliverables	Dates
• Strengthen accountability and oversight	• Complete an entity-level controls assessment and start assessing the design and implementation of key process-level and general IT controls	• 2009-2010
	• Develop a statement of management responsibility including Internal Control over Financial Reporting	• 2011-2012
• Optimize program delivery	• Introduce the Strategic Investment Plan	• 2009-2010
• Risk management	• Develop the Corporate Risk Inventory 2009 and the CRA Risk Action Plan 2010	• 2009-2011
	• Integrate risk information within the CRA business planning process	• 2009-2010
• Plan for talent	• Update the CRA Workforce Plan to include integrated business and human resource plans	• 2009-2010
	• Launch the non-executive cadre succession planning framework	• 2009-2010
• Acquire talent	• Implement end-state for staffing	• 2009-2010
• Invest in employee development	• Update the learning policy suite	• 2009-2010
	• Increase intake in corporate management development/assignment programs	• 2009-2010
	• Expand Observe and Attest	• 2009-2010
• Retain and mobilize talent	• Implement values and ethics focal point	• 2009-2010
	• Complete action planning to address 2008 Public Service Employee Survey	• 2009-2010
• Strengthen IT responsiveness and sustainability	• Partner with Public Works and Government Services Canada on plans for a new data centre facility for the CRA and other federal government departments	• 2009-2013
	• Until the new government data centre is operational, implement interim environmental upgrades at the CRA's data centres	• 2009-2013
	• Establish a governance model that will provide direction and oversight for the 2009-2010 short term plan of the Application Sustainability Program as well as the development of a long term plan	• 2009-2010
• Enhance the security, reliability, and flexibility of our IT infrastructure and solutions	• Enhance intrusion defence technology on our network and computers	• 2009-2010
	• Develop an infrastructure and application release management strategy for distributed environment	• 2009-2010

Priorities	Deliverables	Dates
• Modernize tools, systems, and IT solutions	• Complete the first phase of the SAP CAS application upgrade, including the migration of the technology to the new version and the addition of key business functionality	• 2009-2010
	• Pilot the implementation of the new e-resourcing system	• 2009-2010
• Manage protected taxpayer information effectively and securely	• Complete business requirements for the procurement and implementation of an identity and access management tool	• 2009-2014
	• Complete business requirements and develop a business case for the modernization of the National Audit Trail System	• 2009-2010
	• Develop a policy on internal fraud and related program requirements	• 2009-2011
• Information Integrity and Data Quality	• Develop an Information Management Strategy	• 2009-2010
	• Implement a data stewardship program to improve data quality used for the formulation and evaluation of fiscal and economic policy by federal and provincial governments	• 2009-2010
	• Implement the Agency-wide functional information classification scheme and introduce an electronic content management system	• 2009-2012
	• Complete intranet renewal	• 2009-2012
• Communication	• Develop and implement a compliance communication directive and affiliated guidelines	• 2009-2010
	• Develop marketing plans for e-services and social media pilot projects	• 2009-2010
	• Develop and implement the Public Engagement Framework for Responsible Citizenship	• 2009-2011



## Conclusion by the Commissioner

---



As the Commissioner of the Canada Revenue Agency, I take pride in being a part of such an outstanding public service organization as it approaches its tenth anniversary. Looking back, I am inspired by how far we have come and how much we have accomplished during the past decade. We embarked on a sweeping program of change to inject fresh ideas into the way we operate and provide service to Canadians. Along the way, we have been recognized for our innovation and our commitment to service excellence, although there remains much left to accomplish.

We have three overarching objectives for this planning period. Tax integrity remains our core focus and will be advanced by addressing key areas of risk. We will remain at the forefront of service to Canadians by further strengthening our service offerings while working to reduce the administrative cost and burden to our stakeholders. Lastly, our focus on business sustainability is what enables us to maintain our high level of performance as world-class administrators of tax and benefits legislation.

Our success in responding effectively to the many challenges we face depends in large part on our people, from my colleagues on the Agency Management Committee who set our plans in motion, to the front line staff who serve Canadians daily. We have a dynamic team that has consistently demonstrated a commitment to the highest standards of program delivery and workplace excellence.

I have full confidence in the abilities of our employees to meet the challenges of change under the direction of our new Minister and the oversight of our Board of Management. I look forward to seeing our plans realized, to the benefit of Canada and Canadians.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'William V. Baker', with a stylized, flowing script.

William V. Baker  
Commissioner and Chief Executive Officer  
Canada Revenue Agency



## Financial Highlights

The future-oriented financial highlights presented within this Report on Plans and Priorities (RPP) are intended to serve as a general overview of the Canada Revenue Agency (CRA) financial position and operations. These future-oriented financial highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management.

Future-oriented financial statements can be found on CRA's website at

<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/rppts/menu-eng.html>

(thousands of dollars)			
Condensed Statement of Operations	% Change	Future-oriented 2009-2010	Future-oriented 2000-2009
<b>Expenses</b>			
Total Expenses	-2.72%	<b>4,284,975</b>	4,404,731
<b>Non-Tax Revenues</b>			
Total Non-Tax Revenues	-0.37%	<b>536,593</b>	538,589
<b>Net Cost of Operations</b>	-3.05%	<b>3,748,382</b>	3,866,142

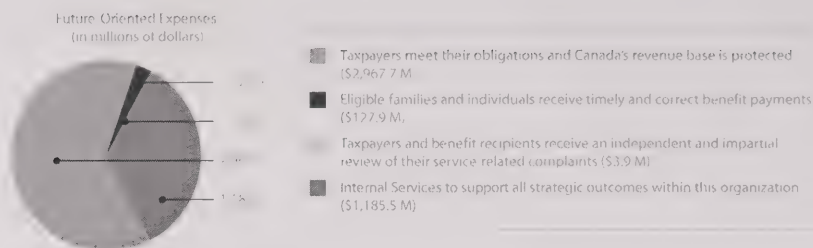
The chart on the following page outlines the Agency's future-oriented total expenses for 2009-2010. It is projected that total expenses will be \$4,285.0M for the coming fiscal year.

Most of these expenses (\$2,967.7M) will be directed at enhancing CRA's capability to achieve its first strategic outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected. CRA will focus on Tax Integrity and Strengthening Services. Tax Integrity will be achieved by making it harder to be non-compliant by actively and consistently addressing the promotion of non-compliance and improving communication and information-sharing with federal and international stakeholders to permit rapid response to emerging compliance threats. Strengthening Service will be achieved by making it easier for taxpayers to comply by carrying out CRA's Service Strategy to expand self-service options, optimize telephone service, and fine-tune the outreach and communication efforts.

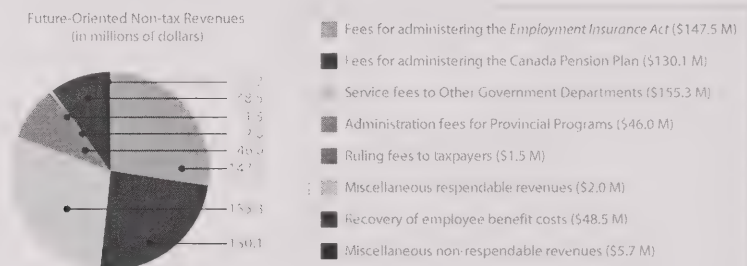
\$127.9M in expenses will be used to meet CRA's second strategic outcome: Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments. To maintain a strong performance in benefit programs delivery, CRA's focus will mostly be on Strengthening Service and Benefits Validation. Strengthening Service will be achieved by improving communications and enhancing electronic service offering. Benefits validation will be achieved by creating a credible enforcement presence and by educating benefit recipients about their rights and obligations.

\$3.9M in expenses will be used to support CRA's third strategic outcome: Taxpayers and benefit recipients receive an independent and impartial review of their service-related complaints with the Taxpayers' Ombudsman activity.

Finally, \$1,185.5M in expenses will be used in support of internal services. Internal Services activities are those that apply across the organization and not to a specific program. These include activities such as Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services.



The chart below outlines the CRA's future-oriented total non-tax revenues for 2009-2010. It is projected that total non-tax revenues will be \$536.6M for the coming fiscal year. The majority of these non-tax revenues (\$277.6M) are revenues credited to Vote 1 and are expected to come from the administration of the *Employment Insurance Act* (\$147.5M) and the Canada Pension Plan (\$130.1M). While 38% (\$204.8M) are non-tax revenues available for spending and are expected to come from service fees to Other Government Departments (\$155.3M), Administration fees for Provincial Programs (\$46.0M), Ruling Fees to taxpayers (\$1.5M), and other miscellaneous Respondable fees and changes (\$2.0M). The remaining 10% (\$54.2M) are non-tax revenues not available for spending and will come from the recovery of employee benefit costs relating to non-tax revenues credited to Vote 1 and revenues available for spending (\$48.5M) as well as other miscellaneous non-respondable non-tax revenues (\$5.7M).



## List of Tables

The following tables are available electronically on the Treasury Board of Canada Secretariat's website:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>

### Table 2: Details of Other Transfer Payment Programs

Table 2.1: Children's Special Allowance Payments (CSA)

Table 2.2: Payments to Provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*

### Table 4: Sources of Respondable and Non-Respondable Non-Tax Revenue

Table 4.1: Respondable Revenue

Table 4.2: Non-Respondable Non-Tax Revenue (Agency Activities)

The following tables are available electronically on CRA's website:  
<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/rprts/menu-eng.html>

Table 1: Agency Planned Spending and Full-time Equivalents

Table 3: Services Received Without Charge

Canada Revenue Agency Future-oriented Financial Statements

Transfer Payment Programs – Three Year Plan (summary will be available online by June 30, 2009)



## Board of Management

### Board Membership

The Board of Management of the Canada Revenue Agency comprises 15 members appointed by the Governor in Council. They include the Chair, the Commissioner and Chief Executive Officer, a director nominated by each province, one director nominated by the territories, and two directors nominated

by the federal government. Members of the Board bring a private-sector perspective and business approach to management and, in this regard, have been championing a significant agenda for change within the CRA.

The following list shows the Board membership as of February 2009.

**Connie I. Roveto, B.A., B.Ed., ICD.D**

Chair, Board of Management  
President  
Cirenity Management  
Toronto, Ontario

**Camille Belliveau, CFP, FCGA**

Executive Director  
Groupe EPR Canada Group Inc.  
Shediac, New Brunswick

**Myles Bourke, B.Comm., FCA**

Corporate Director  
Chartered Accountant  
Lethbridge, Alberta

**Raymond Desrochers, B.Comm., CA, CFE**

Partner  
BDO Dunwoody LLP Chartered Accountants  
Winnipeg, Manitoba

**Gordon Gillis, B.A., LL.B.**

Lawyer/Consultant  
Dartmouth, Nova Scotia

**André Gingras**

Founder and Director  
André Gingras et Associés inc.  
Montréal, Quebec

**Norman Halldorson, B.Comm., FCA**

Corporate Director  
Clavet, Saskatchewan

**Robert J. (Bob) Healey, B.Comm., CFP, FCA**

Corporate Director  
Chartered Accountant/Management Consultant  
St. John's, Newfoundland and Labrador

**James J. Hewitt, FCMA**

Corporate Director  
Penticton, British Columbia

**Fauzia Lalani, P.Eng.**

Executive Consultant  
Calgary, Alberta

**Rod Malcolm, CA**

Corporate Director  
Iqaluit, Nunavut

**Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., M.A.**

Corporate Director  
Stratford, Prince Edward Island

**James R. Nininger, B.Comm., M.B.A., Ph.D.**

Corporate Director  
Ottawa, Ontario

**Sylvie Tessier, B.A.Sc., M.B.A., P.Eng., ICD.D**

Consulting Director  
Sierra Systems  
Toronto, Ontario

**William V. Baker, B.A., M.A., ICD.D**

Commissioner and Chief Executive Officer  
Canada Revenue Agency  
Ottawa, Ontario

The Board of Management is responsible for overseeing the organization and administration of the CRA as well as the management of its resources, services, property, personnel, and contracts. The

Board is supported by four committees with mandates to assist the Board in fulfilling its oversight responsibilities. The role and membership of these committees are outlined below.

#### Audit Committee

<b>Mandate</b>	The Audit Committee reviews the CRA's accounting framework, financial and performance information, internal controls and financial risks, as well as its compliance with financial and environmental legislation.	
<b>Membership</b>	Chair	M. Bourke
	Vice-Chair	R. Desrochers
	Members	N. Halldorson, C. Roveto, R. Healey

#### Governance Committee

<b>Mandate</b>	The Governance Committee reviews all aspects of the Board's governance framework to ensure that the Board functions in an effective and efficient manner that successfully supports the operations of the CRA.	
<b>Membership</b>	Chair	J. Nininger
	Vice-Chair	J. Hewitt
	Members	W. Baker, C. Roveto, C. Belliveau

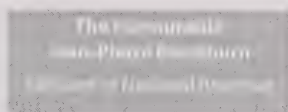
#### Human Resources Committee

<b>Mandate</b>	The Human Resources Committee reviews the management of human resources within the CRA and provides recommendations and advice on the CRA's human resources management strategies, initiatives, and policies.	
<b>Membership</b>	Chair	G. Gillis
	Vice-Chair	P. Mella
	Members	W. Baker, J. Nininger, C. Roveto

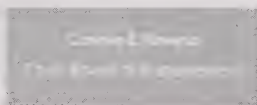
#### Resources Committee

<b>Mandate</b>	The Resources Committee reviews the CRA's operating and capital budgets, its capital investment plans, and the development of administrative management strategies and policies for the management of funds, real property, contracts, equipment, information, information technology, and environmental obligations.	
<b>Membership</b>	Chair	S. Tessier
	Vice-Chair	F. Lalani
	Members	W. Baker, R. Malcolm, A. Gingras, C. Roveto, C. Belliveau, J. Hewitt

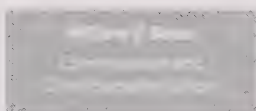
# Organizational Structure



**Role of the Minister** – The Minister is responsible for the Agency



**Role of the Board of Management** – The Board is responsible for overseeing the organization and administration of the Agency and the management of its resources, services, property, personnel, and contracts.



**Role of the Commissioner and Chief Executive Officer** – The Commissioner is the chief executive officer of the Agency and is responsible for the day-to-day management and direction of the Agency.

**Fred O'Riordan**  
Assistant Commissioner  
Appeals

**George Arsenijevic**  
Assistant Commissioner  
Assessment and Benefit  
Services

**Lyse Ricard**  
Assistant Commissioner  
Compliance Programs

**Brian McCauley**  
Assistant Commissioner  
Legislative Policy and  
Regulatory Affairs

**Guy Proulx**  
Assistant Commissioner  
Taxpayer Services and  
Debt Management

**Peter Estey**  
Assistant Commissioner  
Atlantic

**Monique Leclair**  
Assistant Commissioner  
Quebec

**Karen Ellis**  
Assistant Commissioner  
Ontario

**Arlene White**  
Assistant Commissioner  
Prairie

**Darrell Mahoney**  
Assistant Commissioner  
Pacific

**Patricia A. MacDonald**  
Director General  
Corporate Audit and  
Evaluation

**James Ralston**  
Chief Financial Officer and  
Assistant Commissioner  
Finance and Administration

**Lysanne Gauvin**  
Assistant Commissioner  
Human Resources

**Gloria Kuffner**  
Chief Information Officer  
and Assistant Commissioner  
Information Technology

**Charles MacNab**  
Senior General Counsel  
Legal Services

**Sandra Lavigne**  
Assistant Commissioner  
Public Affairs

**Susan Bowen**  
Assistant Commissioner  
Corporate Strategies and  
Business Development

As of February 2009

# Service Standards

## Excellence in Service

External service standards publicly state the level of performance that citizens can reasonably expect from the CRA under normal circumstances. The CRA is committed to developing, monitoring, and reporting on a full suite of service standards in areas of importance to taxpayers and benefit recipients. Service standards also support our commitment to Canadians for transparency, management accountability, and citizen-focused service.

Service standards that are consistently met help contribute to Canadians' compliance with tax and

benefit legislation, and support the CRA's program administration.

## Reporting

Every year, approval is sought to adjust, delete, or introduce service standards through the Corporate Business Plan. In 2009-2010, we will have a total of 47 service standards. We report externally on our overall performance against our service standards in the *CRA Annual Report to Parliament*, found at [www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html](http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-eng.html).

The following service standards will be in effect for 2009-2010.

### Taxpayer and Business Assistance (PA1) (Enquiries and Information Services)

Service	Standard	Target
1. General enquiries—Telephone service level	Respond to calls in queue within two minutes	80%
2. Business enquiries—Telephone service level	Respond to calls in queue within two minutes	80%

### Taxpayer and Business Assistance (PA1) (Legislative Policy and Regulatory Affairs)

Service	Standard	Target
3. Charities—Responding to telephone enquiries	Within two minutes	80%
4. Advance income tax rulings to taxpayers	Within average of 60 days	100%
5. Technical interpretations to taxpayers	Within average of 90 days	100%
6. GST/HST rulings and interpretations—Written enquiries	Within 45 working days	80%
7. Applications to register pension plans	Complete review in 180 days	85%
8. Amendments to registered pension plans	Nine months	80%
9. Termination of registered pension plans	One year	85%
10. Retirement savings plans (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%
11. Retirement income funds (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%
12. Education savings plans (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	85%
13. Actuarial valuation reports	Nine months	80%
14. Deferred income plans—Response to written enquiries	Within 60 days	80%
15. Deferred profit sharing plans	Registration in 180 days	80%
16. Deferred profit sharing plans	Amendments and terminations in 270 days (nine months)	80%



## Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

Service	Standard	Target
17. Responding to taxpayer-requested adjustments (T1)	Eight weeks	100%
18. Responding to taxpayer-requested adjustments (T1) received via the Internet	Two weeks	100%
19. Providing Statements of Interim Payments (SIP) to corporations and GST/HST clients on a monthly basis	Mailed by the 18th of the month	95%
20. Processing T1 individual income tax returns (paper)	Four to six weeks	100%
21. Processing T1 individual income tax returns (EFILE, TELEFILE, NETFILE)	Two weeks	100%
22. Processing T3 trust returns	Within four months	95%
23. Processing excise tax, excise duty, and air travellers security charge returns	Within 90 days	95%
24. Processing GST/HST returns	30 days	95%
25. Processing T2 corporation income tax returns	Within 60 days	90%

## Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)

Service	Standard	Target
26. Processing taxpayer relief requests related to accounts receivable and trust accounts programs	Four to six weeks	90%

## Reporting Compliance (PA4)

Service	Standard	Target
27. Processing non-resident Regulation 105 waiver requests	30 days	85%
<b>Claims—SR&amp;ED tax incentives</b>		
28. Refundable claims	120 days	90%
29. Non-refundable claims	365 days	90%
30. Claimant-requested adjustments to refundable claims	240 days	90%
31. Claimant-requested adjustments to non-refundable claims	365 days	90%
<b>Claims—Video and film tax credits</b>		
32. Refundable claims—Unaudited	60 days	90%
33. Refundable claims—Audited	120 days	90%

## Appeals (PA5)

Service	Standard	Target
34. Problem Resolution Program <sup>1</sup>	Acknowledged within two working days	95%
35. Problem Resolution Program <sup>1</sup>	Resolution/taxpayer contact within 15 working days	95%
36. First contact letter for disputes	30 days	85%

<sup>1</sup> Previously associated with Taxpayer and Business Assistance (PA1) (Enquiries and Information Services)

## Benefit Programs (PA6)

Service	Standard	Target
37. Canada Child Tax Benefit—Telephone service level	Respond to calls in queue within two minutes	75%
38. Processing benefit applications and marital status change forms—Timeliness	Issue a payment, notice, or explanation within 80 days	98%
39. Processing benefit applications and marital status change forms—Accuracy	Accurately process information and, if necessary, issue a payment, notice, or letter	98%
40. Responding to benefit and credit enquiries—Timeliness	Respond to written enquiries and telephone referrals from Call Centres within 80 days	98%
41. Responding to benefit and credit enquiries—Accuracy	Respond to written enquiries and telephone referrals from the Call Centres with the correct information, and process new recipient information, including issuing a payment, notice, or letter, accurately	98%
42. Validation and control—Results of review	Inform the recipient of the results of our review within 45 days after we receive the information requested	90%
43. Processing a request to authorize or cancel a representative—Timeliness (peak)	Within 20 business days of receipt during peak periods	90%
44. Processing a request to authorize or cancel a representative—Accuracy (peak)	Accurately process the request, and if necessary, send a letter requesting additional information	98%
45. Processing a request to authorize or cancel a representative—Timeliness (non-peak)	Within five business days of receipt during non-peak periods	90%
46. Processing a request to authorize or cancel a representative—Accuracy (non-peak)	Accurately process the request, and if necessary, send a letter requesting additional information	98%

## Internal Services

Service	Standard	Target
47. Client or taxpayer requests for statistical tax data	Within an average of 30 days	100%

## Service Standards Under Development

The CRA also remains committed to improving service and developing new service standards, as shown by the ongoing work listed below. However, developmental work on three service standards

(i.e., Respond to written deferred income plans – enquiries; Register a pension plan; and Request eligible contributions) in registered plans has been cancelled as they were not new standards, but planned modifications to existing ones. Developments planned for 2009-2010 to 2011-2012 are outlined below:

Program Activity	Service Standard	Proposed Target
<b>Taxpayer and Business Assistance</b> (Legislative Policy and Regulatory Affairs)	Review and respond to applications for charitable registration upon receipt of a complete application, within established standards	80%
	GST/HST Rulings, telephone enquiries—respond to calls in the queue within two minutes	80%
	Registered pension plan amendments within 60 days (this standard would combine amendments within nine months and terminations within one year)	85%
(Enquiries and Information Services)	International and Non-resident General Enquiries – Telephone service level. Respond to calls in the queue within two minutes	80%
<b>Appeals</b>	Average working days to complete processing income tax, commodity tax, and CPP/EI disputes	TBD

## Sustainable Development

The CRA is currently implementing the 2007-2010 Sustainable Development Strategy. By executing the strategy we seek to achieve environmental excellence, improve the efficiency of our operations, and support the Government of Canada's sustainable development priorities.

In order to integrate sustainable development into the way we conduct our business, our strategy contains four interrelated goals:

- reducing the effects of our operations on land, air, and water;
- delivering our services in a more sustainable manner;

- engaging our employees to apply sustainable development; and
- using modern systems to support and maintain sustainable development.

Our current strategy is scheduled to end in 2010. Looking ahead, the Government of Canada's new *Federal Sustainable Development Act* will determine the form and timing of the CRA's next sustainable development strategy.

For more detailed information on the CRA's sustainable development program, please visit the CRA's Web site:  
<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/sstnbl/prfrmnc/menu-eng.html>

## Green Procurement

For more detailed information on the CRA's Green Procurement Program, please visit the Treasury Board Secretariat's Web site:

<http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>

## Internal Audits and Evaluations

For more detailed information on the CRA's internal audits and evaluations, please visit the Treasury Board Secretariat's Web site:

<http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>





## Stratégie de développement durable

L'ARC met actuellement en oeuvre la stratégie de développement durable 2007-2010. En exécutant la stratégie, nous cherchons à atteindre l'excellence environnementale, à améliorer l'efficacité de nos activités et à appuyer les priorités en matière de développement durable du gouvernement du Canada. Afin d'intégrer le développement durable à la façon dont nous menons nos activités, notre stratégie contient quatre buts interdépendants :

- réduire les effets de nos activités sur la terre, l'air et l'eau;
- offrir nos services d'une façon plus durable;

- encourager nos employés à appliquer le développement durable;
- utiliser des systèmes modernes pour appuyer et maintenir le développement durable.

Notre stratégie actuelle doit se terminer en 2010. À l'avenir, la *Loi sur le développement durable* du gouvernement du Canada déterminera la forme et le moment choisi de la prochaine stratégie de développement durable de l'ARC.

Pour plus de renseignements sur le programme de développement durable de l'ARC, veuillez visiter le site du l'ARC : <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/ssnbl/pftrmc/menu-fra.html>

## L'approvisionnement écologique

Pour plus de renseignements sur le programme d'approvisionnement écologique de l'ARC, veuillez

visiter le site du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada : <http://www.tbs-sct.gc.ca/esisd-bddc/index-fra.asp>

## Vérification et évaluation interne

Pour plus de renseignements sur le programme d'approvisionnement écologique de l'ARC, veuillez

visiter le site du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada : <http://www.tbs-sct.gc.ca/esisd-bddc/index-fra.asp>

# Normes de service en cours d'élaboration

L'ARC demeure également déterminée à améliorer le service et à élaborer de nouvelles normes de service, comme le montrent nos travaux en cours d'élaboration. Toutefois, le travail préparatoire sur trois normes de service relatives aux régimes

enregistrés (c.-à-d. répondre aux demandes écrites sur les régimes de revenu différé, agréer un régime de pension et demander les cotisations admissibles) a été annulé puisqu'il ne s'agissait pas de nouvelles normes, mais bien de modifications prévues à des normes existantes. Les développements prévus pour 2009-2010 à 2011-2012 sont les suivants :

Objectif proposé	Norme de service	Activité de programme	Aide aux contribuables et aux entreprises (Politique législative et affaires réglementaires)	(Demandes de renseignements et service d'information)	Appels
80 %	Examiner et répondre aux demandes d'enregistrement des organismes de bienfaisance à la réception d'une demande dûment remplie, selon les normes établies		80 %		
80 %	Décisions concernant la TPS/TVH, demandes de renseignements téléphoniques – Répondre aux appels en attente dans un délai de deux minutes		85 %		
85 %	Modifications des régimes de pension agréés dans un délai de 60 jours. (cette norme combinerait les modifications dans un délai de neuf mois et les cessations dans un délai d'un an)				
80 %	Demandes de renseignements généraux concernant l'impôt international et les non-résidents – Niveau du service téléphonique. Répondre aux appels en attente dans un délai de deux minutes				
	Nombre moyen de jours ouvrables nécessaires pour achever le traitement des différends relatifs à l'impôt sur le revenu, aux taxes à la consommation et au RPC/AE				

à déterminer

# Programmes de prestations (AP6)

Service		Norme		Objectif
37. Prestation fiscale canadienne pour enfants – Niveau du service téléphonique		Répondre aux appels en attente dans un délai de deux minutes		75 %
38. Traitement des demandes de prestations et des formulaires d'état civil – Rapidité		Émettre un paiement, un avis ou une explication dans un délai de 80 jours		98 %
39. Traitement des demandes de prestations et des formulaires d'état civil – Exactitude		Traiter les renseignements avec exactitude et, le cas échéant, émettre un paiement, un avis ou une lettre		98 %
40. Réponse aux demandes de renseignements sur les prestations et les crédits – Rapidité		Répondre aux demandes écrites et aux renvois d'appels provenant des centres d'appels dans un délai de 80 jours		98 %
41. Réponse aux demandes de renseignements sur les prestations et les crédits – Exactitude		Répondre aux demandes écrites et aux renvois d'appels provenant des centres d'appels avec les renseignements appropriés et traiter avec exactitude les renseignements des nouveaux bénéficiaires, y compris l'émission d'un paiement, d'un avis ou d'une lettre		98 %
42. Validation et contrôle – Résultats de l'examen		Informer le bénéficiaire des résultats de notre examen dans un délai de 45 jours après la réception des renseignements demandés		90 %
43. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant – Rapidité (période de pointe)		Dans un délai de 20 jours ouvrables suivant la réception durant les périodes de pointe		90 %
44. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant – Exactitude (période de pointe)		Traiter avec exactitude la demande et, le cas échéant, envoyer une lettre de demande de renseignements supplémentaires		98 %
45. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant – Rapidité (en dehors de la période de pointe)		Dans un délai de cinq jours ouvrables suivant la réception en dehors des périodes de pointe		90 %
46. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant – Exactitude (en dehors de la période de pointe)		Traiter avec exactitude la demande et, le cas échéant, envoyer une lettre de demande de renseignements supplémentaires		98 %
Services internes		Norme		Objectif
47. Demandes de données statistiques sur l'impôt de la part des clients et des contribuables		Dans un délai de 30 jours, en moyenne		100 %

Service	Norme	Objectif
---------	-------	----------

16. Régimes de participation différée aux bénéfices

Modifications et cessations dans un délai de 270 jours

(neuf mois)

80 %

#### Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

Service	Norme	Objectif
---------	-------	----------

17. Réponse aux redressements demandés par les contribuables (T1)

Huit semaines

100 %

18. Réponse aux redressements demandés par les contribuables (T1)

Deux semaines

100 %

19. Envoi mensuel d'un relevé de paiements provisionnels (RPP) aux sociétés et aux clients de la TPS/TVH

Envoyé au plus tard le 18<sup>e</sup> jour du mois

95 %

20. Traitement des déclarations de revenus des particuliers (T1)

De quatre à six semaines

100 %

21. Traitement des déclarations de revenus des particuliers (T1)

Deux semaines

100 %

22. Traitement des déclarations des fiducies (T3)

Dans un délai de quatre mois

95 %

23. Traitement des déclarations de la taxe d'accise, des droits d'accise et du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien

Dans un délai de 90 jours

95 %

24. Traitement des déclarations de TPS/TVH

30 jours

95 %

25. Traitement des déclarations de revenus des sociétés (T2)

Dans un délai de 60 jours

90 %

#### Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3)

Service	Norme	Objectif
---------	-------	----------

26. Traitement des demandes d'allègement pour les contribuables relatives aux comptes débiteurs et aux comptes de fiducie

De quatre à six semaines

90 %

#### Observation en matière de déclaration (AP4)

Service	Norme	Objectif
---------	-------	----------

27. Traitement des demandes de dérogation de l'application de l'article 105 du Règlement pour les non-résidents

30 jours

85 %

#### Demandes d'incitatifs fiscaux – RS&DE

28. Demandes remboursables

120 jours

90 %

29. Demandes non remboursables

365 jours

90 %

30. Demandes remboursables – rajustements demandés par les demandeurs

240 jours

90 %

31. Demandes non remboursables – rajustements demandés par les demandeurs

365 jours

90 %

#### Demandes de crédits d'impôt pour production cinématographique ou magnétoscopique

32. Demandes remboursables – non vérifiées

60 jours

90 %

33. Demandes remboursables – vérifiées

120 jours

90 %

#### Appels (AP5)

Service	Norme	Objectif
---------	-------	----------

34. Programme de solution de problèmes

Accusé de réception dans un délai de deux jours

95 %

35. Programme de solution de problèmes

Résolution ou communication avec les contribuables

95 %

36. Lettre de premier contact pour les différends

30 jours

85 %

Appuyant associé à l'activité de programme Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) (Demandes de renseignements et service



# Normes de service

## Excellence en matière de service

Les normes de service externes indiquent publiquement le niveau de rendement auquel les citoyens peuvent raisonnablement s'attendre de l'ARC. L'ARC s'engage à développer, surveiller et rendre-compte d'une série complète de normes de service dans des secteurs d'importance pour les contribuables et les bénéficiaires de prestations ainsi qu'à établir des rapports à cet égard. Les normes de service appuient notre engagement envers les Canadiens pour ce qui est de la transparence, de la responsabilité de gestion et des services axés sur les citoyens.

Le respect constant des normes de service contribue à l'observation par les Canadiens des lois sur l'impôt et

## Établissement de rapports

les prestations et soutient l'administration des programmes de l'ARC.

Chaque année, nous tentons d'obtenir l'approbation pour modifier, supprimer ou ajouter des normes de services au moyen du Plan d'entreprise. En 2009-2010, nous disposerons au total de 47 normes de service. Vous trouverez un exemplaire du *Rapport annuel de l'ARC au Parlement*, qui comprend un rapport externe sur notre rendement global par rapport à nos normes de service, à l'adresse suivante : [www.cra-arc.gc.ca/gncy/mnl/mcnu-fra.html](http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/mnl/mcnu-fra.html). Les normes de service suivantes seront en vigueur en 2009-2010.

Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) (Services de renseignements et d'information)	
Service	Norme
1. Demandes de renseignements des particuliers – Niveau du service téléphonique	80 %
2. Demandes de renseignements des entreprises – Niveau du service téléphonique	80 %
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) (Politique législative et affaires réglementaires)	
Service	Norme
3. Organismes de bienfaisance – Réponse aux demandes téléphoniques	80 %
4. Communication aux contribuables des décisions anticipées en matière d'impôt	100 %
5. Communication aux contribuables des interprétations techniques	100 %
6. Décisions et interprétations relatives à la TPS/TVH – Demandes écrites	80 %
7. Demandes d'agrément des régimes de pension	85 %
8. Modifications aux régimes de pension agréés	80 %
9. Cessation des régimes de pensions agréés	85 %
10. Régimes d'épargne-retraite (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	80 %
11. Fonds de revenus de retraite (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	80 %
12. Régimes d'épargne-études (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	85 %
13. Rapports d'évaluation actuarielle	80 %
14. Régimes de revenu différé – Réponse aux demandes écrites	80 %
15. Régimes de participation différée aux bénéfices	80 %

# Structure organisationnelle

**Rôle du ministre** – L'Agence est placée sous la responsabilité du Ministre

**Rôle du Conseil de direction** – Le Conseil est chargé de la supervision de la structure organisationnelle et de l'administration de l'Agence et de la gestion de ses biens, de ses services, de son personnel et des contrats

**Rôle du commissaire et premier dirigeant** – Le Commissaire est le premier dirigeant de l'Agence, à ce titre, il en assure la direction des affaires courantes et contrôle la gestion de son personnel

**Patricia A. MacDonald**

Directrice générale

Vérification et évaluation

de l'entreprise

**James Ralston**

Administrateur supérieur des

affaires financières et

sous-commissaire

Finances et administration

**Lysanne Gauvin**

Sous-commissaire

Ressources humaines

**Gloria Kufner**

Dirigeante principale de

l'information et

sous-commissaire

informatique

**Charles MacNab**

Avocat général principal

Services juridiques

**Sandra Lavigne**

Sous-commissaire

Affaires publiques

**Susan Bowen**

Sous-commissaire

Stratégies d'entreprise et

En date de février 2009

**Fred O'Riordan**

Sous-commissaire

Appels

**George Arsenijevic**

Sous-commissaire

Services de cotisation et

de prestations

**Lyse Ricard**

Sous-commissaire

Programmes d'observation

**Brian McCauley**

Sous-commissaire

Politique législative et

affaires réglementaires

**Guy Proulx**

Sous-commissaire

Services aux contribuables

et gestion des créances

**Peter Esley**

Sous-commissaire

Atlantique

**Monique Leclair**

Sous-commissaire

Québec

**Karen Ellis**

Sous-commissaire

Ontario

**Arlene White**

Sous-commissaire

Prairies

**Darrell Mahoney**

Sous-commissaire

Pacifique

Le Conseil de direction est chargé de la supervision de la structure organisationnelle et de l'administration de l'ARC ainsi que de la gestion de ses ressources, de ses services, de ses biens, de son personnel et des responsabilités en matière de supervision. Le rôle et la composition de ces comités sont décrits ci-dessous.

Comité de la vérification	
<b>Mandat</b>	Le Comité de la vérification examine le cadre comptable de l'ARC, les renseignements sur les finances et le rendement, les contrôles internes, les risques financiers et l'observation des lois financières et environnementales.
<b>Composition</b>	Président : M. Bourke Vice-président : R. Desrochers Membres : N. Halldorson, C. Roveto, R. Healey
Comité de régie/l'entreprise	
<b>Mandat</b>	Le Comité de régie d'entreprise étudie tous les aspects du cadre de régie du Conseil afin de s'assurer que le Conseil fonctionne d'une manière efficace et efficiente qui appuie avec succès les activités de l'ARC.
<b>Composition</b>	Président : J. Nininger Vice-président : J. Hewitt Membres : W. Baker, C. Roveto, C. Belliveau

Comité des ressources humaines	
<b>Mandat</b>	Le Comité des ressources humaines examine la gestion des ressources humaines à l'ARC et présente des recommandations et des conseils sur les stratégies, les initiatives et les politiques de l'ARC en matière de gestion des ressources humaines.
<b>Composition</b>	Président : G. Gillis Vice-président : P. Mella Membres : W. Baker, J. Nininger, C. Roveto

Comité des ressources	
<b>Mandat</b>	Le Comité des ressources étudie les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de l'ARC et ses régimes d'investissement, ainsi que l'élaboration de stratégies et de politiques de gestion administrative visant les fonds, les biens immobiliers, les contrats, le matériel, les renseignements, les technologies de l'information et les obligations environnementales.
<b>Composition</b>	Présidente : S. Tessier Vice-présidente : F. Lalani Membres : W. Baker, R. Malcolm, A. Gingras, C. Roveto, C. Belliveau, J. Hewitt

## Conseil de direction

### Composition du Conseil

Le Conseil de direction de l'Agence du revenu du Canada est composé de 15 membres nommés par le gouverneur en conseil. Ils comprennent le président, le commissaire et premier dirigeant, un administrateur nommé par chaque province, un administrateur nommé par les territoires et deux administrateurs

La liste suivante présente les membres du Conseil en date de février 2009.

**Connie I. Roveto, B.A., B.Ed., IAS.A**

Présidente, Conseil de direction

Présidente

Cirently Management

Toronto (Ontario)

**Camille Belliveau, CFP, FCCA**

Directeur général

Groupe EPR Canada Group Inc.

Shediac (Nouveau-Brunswick)

**Myles Bourke, B.Comm., FCA**

Directeur d'entreprise

Comptable agréé

Lethbridge (Alberta)

**Raymond Desrochers, B.Comm., CA, CFE**

Partenaire

BDO Dunwoody s.r.l. Comptables agréés

Winnipeg (Manitoba)

**Gordon Gillis, B.A., LL.B.**

Avocat et expert-conseil

Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

**André Gingras**

Fondateur et directeur

André Gingras et Associés Inc.

Montréal (Québec)

**Norman Hallidorsen, B.Comm., FCA**

Directeur d'entreprise

Clavel (Saskatchewan)

**Robert J. (Bob) Healey, B.Comm., CFP, FCA**

Directeur d'entreprise

Comptable agréé et expert-conseil en gestion

St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

**James J. Hewitt, FCMA**

Directeur d'entreprise

Penticton (Colombie-Britannique)

**Fauzia Lalani, Ing.**

Consultante de direction

Calgary (Alberta)

**Rod Malcolm, CA**

Directeur d'entreprise

Iqaluit (Nunavut)

**Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., M.A.**

Directrice d'entreprise

Stratford (Île-du-Prince-Édouard)

**James R. Nininger, B.Comm., M.B.A., Ph.D.**

Directeur d'entreprise

Ottawa (Ontario)

**Sylvie Tessier, B.Sc.A., Ing., IAS.A**

Directrice-conseil

Sierra Systems

Toronto (Ontario)

**William V. Baker, B.A., M.A., IAS.A**

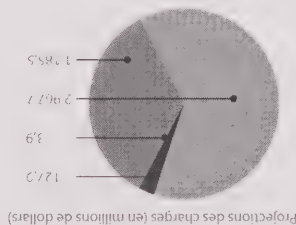
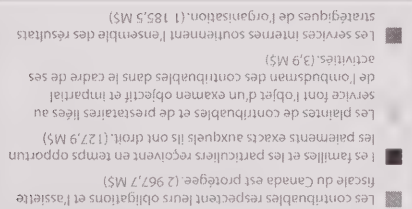
Commissaire et premier dirigeant

Agence du revenu du Canada

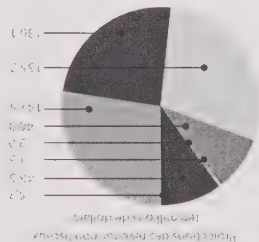
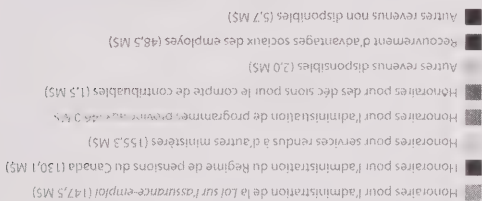
Ottawa (Ontario)



services de gestion des ressources humaines, les services de gestion financière, les services de gestion de l'information, les services informatiques, les services de gestion immobilière, les services du matériel, les services d'approvisionnement, ainsi que les services de voyage et autres services administratifs.



Le graphique ci-dessous présente les projections de revenus non fiscaux de l'ARC pour l'exercice 2009-2010. Il est prévu que les revenus non fiscaux se chiffreront à 536,6 M\$ pour cet exercice. La plus grande partie de ces revenus non fiscaux (soit 277,6 M\$) correspondent aux revenus affectés au crédit 1 que l'on prévoit percevoir de l'administration de la *Loi sur l'assurance-emploi* (147,5 M\$) et du Régime de pensions du Canada (130,1 M\$). D'autre part, 38 % des revenus non fiscaux (soit 204,8 M\$) sont disponibles pour couvrir les charges et devraient provenir de frais de services facturés à d'autres ministères (155,3 M\$), de frais d'administration de programmes provinciaux (46,0 M\$), de droits relatifs aux décisions anticipées qui sont facturés aux contribuables (1,5 M\$) et d'autres droits et redevances (2,0 M\$). Les 10 % résiduels (soit 54,2 M\$) correspondent à des revenus non fiscaux qui ne peuvent pas être dépensés et qui proviendront du recouvrement du coût des avantages sociaux des employés relatifs aux revenus affectés au crédit 1 et aux revenus réutilisables (48,5 M\$) ainsi qu'à d'autres revenus non fiscaux divers non réutilisables (5,7 M\$).



## Liste des tableaux

Les tableaux suivants sont disponibles sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada au : <http://www.tbs.sct.gc.ca/esisd-bddc/index-fra.asp>

Tableau 2 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Tableau 2.1 : Versements d'allocations spéciales pour enfants (ASE)

Tableau 2.2 : Paiements aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre

Tableau 4 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

Tableau 4.1 : Revenus disponibles

Tableau 4.2 : Revenus non fiscaux non disponibles (Activités de l'Agence)

Les tableaux suivants sont disponibles sur le site Internet de l'ARC à l'adresse suivante :

<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/rpts/menu-fra.html>

Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein

Tableau 3 : Services reçus à titre gracieux

Etats financiers prospectifs de l'Agence du Revenu du Canada

Programmes de paiements de transfert – Plan triennal (sommaire sera disponible en ligne à compter du 30 juin 2009)

# Points saillants financiers

Les points saillants de l'information financière prospective présentée dans ce Rapport sur les plans et les priorités (RPP) se veulent un survol de l'ensemble de la situation financière et des activités de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Ces points saillants de l'information financière prospective sont préparés sur une base de comptabilité d'exercice afin de renforcer l'obligation de rendre compte, d'accroître la transparence et d'améliorer la gestion financière.

Les états financiers prospectifs se retrouvent sur le site Internet de l'ARC à l'adresse suivante : <http://www.cra-arc.gc.ca/ency/rpts/menu-fra.html>

(en milliers de dollars)				
Sommaire de l'état des résultats				
Variation en %				
Projections 2009-2010	Projections 2008-2009			
<b>Charges</b>				
Total des charges	4 284 975	-2,72 %		
Revenus non fiscaux				
Total des revenus non fiscaux	538 589	-0,37 %		
<b>Coût d'exploitation net</b>	<b>3 746 386</b>	<b>-3,09 %</b>		

Le graphique à la page suivant explique la ventilation des charges totales projetées pour l'exercice 2009-2010. Pour cet exercice, l'ARC prévoit des charges totalisant 4 285,0 millions de dollars.

La plupart de ces charges (soit 2 967,7 M\$) sera consacrée à améliorer la capacité de l'ARC à atteindre le premier résultat stratégique qu'elle s'est fixé : les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée. L'ARC se concentrera sur l'intégrité fiscale et le renforcement des services. L'intégrité fiscale sera atteinte en rendant plus difficile l'observation, en traitant activement et de façon soutenue la promotion de l'évitement fiscal et en améliorant la communication et l'échange de renseignements avec les différents intervenants au niveau fédéral et international en vue de permettre une intervention rapide visant à neutraliser de nouvelles menaces à l'observation. Le renforcement des services se fera en facilitant la tâche des contribuables en ce qui a trait au respect de leurs obligations, par la mise en oeuvre de la Stratégie des services de l'ARC qui consiste à augmenter les options de libre-service, optimiser les services par téléphone et mettre au point les efforts de visibilité et de communication.

Un montant de 127,9 M\$ sera dépensé dans le but d'atteindre le deuxième résultat stratégique de l'ARC : les familles et les particuliers reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit. Pour maintenir un bon rendement dans l'exécution des programmes de prestations, l'ARC mettra l'accent surtout sur l'amélioration du service et la validation des prestations. L'amélioration du service se fera en rehaussant la communication et l'offre de services électroniques. La validation des prestations se réalisera par la création de mesures crédibles d'exécution de la loi et par l'éducation des prestataires au sujet de leurs droits et de leurs obligations.

Un montant de 3,9 M\$ sera dépensé pour appuyer le troisième résultat stratégique de l'ARC : les plaintes des contribuables et des prestataires au sujet du service font l'objet d'un examen objectif et impartial de la part de l'Ombudsman des contribuables dans le cadre de ses activités.

Enfin, un montant de 1 185,5 M\$ servira au support des services internes. Les activités des services internes s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et non pas à un programme précis. Au nombre de ces activités se trouvent les services de gestion et de supervision, les services de communication, les services juridiques, les



## Conclusion du commissaire

À titre de commissaire de l'Agence du revenu du Canada, je suis fier de faire partie d'une organisation de services publics si remarquable à l'approche de son dixième anniversaire. Rétrospectivement, je suis inspiré par les progrès que nous avons réalisés et tout le travail que nous avons accompli au cours de la dernière décennie. Nous avons entrepris un programme ambitieux de changements afin d'apporter de nouvelles idées dans notre façon d'exercer nos activités et de fournir nos services aux Canadiens. Même si nous avons été reconnus pour notre innovation et notre engagement à l'égard de l'excellence du service, nous savons qu'il reste beaucoup de choses à accomplir.

Nous avons trois objectifs fondamentaux pour cette période de planification. L'intégrité fiscale demeure notre principale priorité et nous réaliserons des progrès en tenant compte des secteurs de risque clés. Nous demeurerons à l'avant-garde des services aux Canadiens en renforçant davantage notre offre de services tout en travaillant à réduire les coûts d'administration et le fardeau de nos intervenants. Enfin, l'accent que nous mettons sur la viabilité opérationnelle est ce qui nous permet de maintenir un niveau de rendement élevé en tant qu'administrateurs de renommée mondiale des lois fiscales et régissant les prestations.

Notre succès à répondre efficacement aux nombreux défis qui se présentent à nous dépend en grande partie de notre personnel, de mes collègues siégeant au Comité de gestion de l'Agence qui mettent en oeuvre nos plans jusqu'aux employés de première ligne qui servent quotidiennement les Canadiens. Nous disposons d'une équipe dynamique qui a constamment fait preuve de son engagement à l'égard des normes les plus élevées concernant l'exécution des programmes et l'excellence en milieu de travail.

J'ai entièrement confiance dans les capacités de nos employés, qui sauront relever de nouveau les défis du changement, sous la gouverne de notre ministre et de notre Conseil de direction. Je compte bien voir nos plans se concrétiser pour le bénéfice du Canada et des Canadiens.

Le commissaire et premier dirigeant,  
Agence du revenu du Canada



William V. Baker





Prévisions	Réalisations attendues	Dates
------------	------------------------	-------

• Gérer de façon efficace et sécuritaire les renseignements protégés sur les contribuables	• Répondre aux besoins opérationnels en ce qui concerne l'acquisition et la mise en oeuvre d'un outil de gestion de l'identité et de l'accès	• 2009-2014
	• Répondre aux besoins opérationnels et mettre en oeuvre le Système national de pistes de vérification	• 2009-2010
	• Elaborer une politique sur la fraude à l'interne et les exigences de programme connexes	• 2009-2011
• Intégrité des renseignements et qualité des données	• Elaborer une stratégie de gestion des renseignements	• 2009-2010
	• Mettre en oeuvre un programme de gérance des données afin d'améliorer la qualité des données utilisées pour la formulation et l'évaluation des politiques économiques et fiscales émises par les gouvernements fédéral et provinciaux	• 2009-2010
	• Mettre en oeuvre un système de classification général de l'Agence fonctionnel et lancer un système de gestion du contenu électronique	• 2009-2012
	• Achéver le renouvellement de l'intranet	• 2009-2012
• Communication	• Elaborer et mettre en oeuvre la directive sur les communications en matière d'observation et les lignes directrices connexes	• 2009-2010
	• Elaborer des plans de marketing pour les services électroniques et les projets pilotes de médias sociaux	• 2009-2010
	• Elaborer et mettre en oeuvre un Cadre d'engagement public pour le sens civisme	• 2009-2011

# Initiatives prioritaires

Priorités	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la responsabilisation et la surveillance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer une évaluation des contrôles au niveau de l'entité et commencer à évaluer la conception et la mise en oeuvre des principaux contrôles de la TI et au niveau des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser l'exécution des programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter le Plan d'investissement stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion du risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer l'inventaire des risques organisationnels de 2009 et le Plan d'action de l'ARC axé sur le risque de 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2011</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier nos besoins en matière de talents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à jour le Plan des effectifs de l'ARC afin d'y inclure des plans intégrés d'activités et de ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisition des talents</li> <li>Investir dans le perfectionnement des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à jour l'ensemble des politiques sur l'apprentissage</li> <li>Accroître le taux de participation aux programmes de perfectionnement des cadres et d'affectations de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir en poste et mobiliser le personnel talentueux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élargir la portée de l'Initiative Observation et attestation</li> <li>Avoir en place un agent de coordination des valeurs et de l'éthique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la réactivité et la durabilité de la technologie de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir un plan d'action pour donner suite au Sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la sécurité, la fiabilité et la souplesse de notre infrastructure et de nos solutions de TI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir un modèle de régie qui fournira une orientation et une surveillance des plans à court terme du Programme de modernisation des applications 2009-2010, en plus de l'élaboration d'un plan à long terme</li> <li>Renforcer la technologie défensive de notre réseau et de nos ordinateurs</li> <li>Elaborer une stratégie de gestion de l'infrastructure et des versions d'applications pour l'environnement réparti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderniser les outils, les systèmes et les solutions de TI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achever la première phase de la mise à niveau des applications de SAP et des AEC, y compris la migration de la technologie vers la nouvelle version et l'ajout de fonctionnalités clés</li> <li>Mettre à l'essai le nouveau système électronique de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>

considérables à la protection de l'énorme quantité de renseignements fournis par les particuliers, les bénéficiaires de prestations, les entreprises et les fiduciaires. Cela nécessite non seulement la diminution du nombre d'incidents actuels, mais aussi de se tenir à jour quant au nombre accru de menaces qui touchent tous les détenteurs de renseignements protégés dans le monde. Au cours de la période de planification, nous investirons dans le but de réduire encore davantage la possibilité d'accès inapproprié à des renseignements protégés sur les contribuables et les bénéficiaires de prestations, ou de divulgation de ces renseignements.

À l'appui de cette priorité, l'ARC élaborera l'outil appelé Gestion de l'identité et de l'accès afin d'intégrer la fourniture d'une identité et d'un accès à tous les environnements et toutes les plates-formes et applications informatiques à l'ARC. Nous moderniserons également le Système national de pistes de vérification, ce qui permettra à l'ARC d'entreprendre une surveillance plus proactive de l'accès des employés aux systèmes qui contiennent des renseignements sur les contribuables. De plus, le système d'identification des particuliers sera modifié afin de fournir un contrôle accru de l'accès aux données des contribuables par d'autres systèmes.

Au cours de la période de planification, nous élaborerons une politique sur la fraude à l'interne et les exigences de programme connexes afin de donner suite aux recommandations découlant d'une évaluation indépendante sur l'environnement du risque de fraude interne.

De plus, nous conformerons aux prescriptions de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et nous offrirons une orientation, des conseils stratégiques et une formation aux employés de l'ARC à propos de leurs obligations en vertu de ces lois.

## Principal risque d'entrepris : Intégrité des renseignements

**Stratégie à employer :** Mettre en oeuvre un programme de gérance des données afin de s'assurer que les données recueillies par l'ARC répondent aux normes les plus élevées de qualité et d'horizontalité.

Le fait que les décideurs disposent de renseignements de haute qualité, et qui font autorité, contribue à l'exécution des programmes et des services, permettant ainsi à l'ARC d'être plus réceptive et responsable envers les Canadiens.

À cette fin, nous améliorerons nos pratiques de gestion de l'information en élaborant une stratégie de gestion de l'information qui nous permettra de nous assurer que les produits d'information et les données utilisés à l'ARC et échangés avec les clients et les intervenants sont de qualité supérieure. Nous travaillerons également à l'avancement de la mise en oeuvre d'un programme de gérance des données et au lancement d'un système de gestion du contenu électronique.

## Nous exprimerons la valeur que l'ARC apporte aux Canadiens à l'aide de nos communications.

Des communications efficaces permettent à l'ARC d'informer les Canadiens au sujet des services fiscaux et de prestations, ainsi que d'autres services connexes, et sont essentielles à l'approche générale de l'ARC quant à l'observation. Une nouvelle Directive sur les communications en matière d'observation exposera les façons dont l'ARC communiquera ses résultats d'observation et augmentera la confiance des Canadiens à l'égard du régime fiscal et de sa capacité à protéger l'assiette fiscale du Canada. Nous explorerons de nouvelles façons de sensibiliser les Canadiens à l'observation à l'aide de médias sociaux et d'activités de visibilité directes, de manière à cibler des publics particuliers comme les jeunes et les écoles de métiers.

Nous **maintiendrons en poste et mobiliserons le personnel talentueux** afin de nous assurer que notre personnel est utilisé le plus efficacement possible. Bien que l'ARC ait un taux de maintien de l'effectif élevé, un grand nombre d'employés sont déplacés à l'intérieur de l'organisation. Nous miserons sur les données disponibles et nos connaissances actuelles afin de mieux comprendre les groupes professionnels ou les régions géographiques dans lesquels les mouvements internes constituent un défi quant à notre capacité à exécuter nos programmes. Pour favoriser un milieu de travail sain et productif, nous entretiendrons notre relation avec les syndicats en appliquant les principes de l'Initiative syndicale-patronale dans nos interactions quotidiennes.

## Principal risque d'entreprise : Capacité de réponse et durabilité de la TI

**Stratégie à employer** : Accroître la capacité et la régie de la TI afin de soutenir l'exécution de programmes et la prestation de services de l'ARC

L'ARC recueille et traite d'énormes quantités de données à l'aide d'une technologie nécessaire à l'exécution des services et des programmes d'observation essentiels à notre mission.

Nous devons maintenir notre forte orientation voulant que nos solutions de TI soient robustes, protégées, accessibles, fiables et récupérables. Munis d'une stratégie de TI solide, et grâce à des investissements judicieux, nous serons en mesure de répondre aux défis et nous serons prêts à offrir les services de TI nécessaires pour répondre aux changements de politique en matière de programmes d'impôt et de prestations.

Nous jouerons un rôle de file dans l'évolution des modèles opérationnels et technologiques du gouvernement du Canada pour la prestation des services électroniques en mettant en commun les pratiques exemplaires et en contribuant aux principaux projets horizontaux. Nous continuerons à fournir les services d'infrastructure de la TI et les services administratifs ministériels à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Nous travaillerons également avec l'ASFC afin d'harmoniser nos investissements en technologie.

Nous nous assurerons que d'importantes ressources seront investies dans le renouvellement de nos applications afin de combler nos besoins opérationnels toujours croissants et d'atteindre la durabilité à long terme. Nous améliorerons également la qualité de nos services et de nos produits et trouverons des occasions de réaliser plus d'économies en élaborant des solutions de TI efficaces pour appuyer l'ARC et ses clients, y compris l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario, le Recouvrement intégré des recettes et la Restructuration des systèmes d'observation. Nous ferons des investissements stratégiques dans notre infrastructure de façon à faciliter les circuits de transactions électroniques provenant des institutions bancaires. En mettant en oeuvre un programme de qualité, nous contribuerons à l'amélioration continue des normes et des pratiques de TI, des pratiques de développement et de soutien, et de la qualité. De plus, nous

**améliorerons la sécurité, la fiabilité et la souplesse de notre infrastructure et de nos solutions de TI.**

Au cours de la période de planification, nous établirons un partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada visant la mise sur pied d'un nouveau centre de données pour l'ARC et d'autres ministères du gouvernement fédéral, tout en garantissant une infrastructure fiable au centre de données à court terme. Nous adapterons également notre approche quant à la reprise des activités d'un centre de données et à la planification de la continuité des opérations, afin de nous assurer que les activités de reprise continuent de répondre aux exigences opérationnelles pour tous les systèmes de l'ARC.

De plus, nous élaborerons un plan de gestion des biens plurianuel afin d'appuyer la gestion du cycle de vie de nos biens de TI. Nous réaliserons également des progrès pour ce qui est de notre programme de gestion du contenu d'entreprise (GCE), ce qui permettra de répondre aux demandes opérationnelles et d'accroître la productivité.

Nous assurerons **une gestion efficace et sécurisée des renseignements protégés sur les contribuables**. L'ARC alloue des ressources



notre capacité pour nous assurer de toujours avoir des employés compétents. En outre, afin de répondre à nos besoins opérationnels, nous nous efforcerons de développer le talent des employés et d'offrir un environnement de travail stimulant qui appuie le maintien de l'effectif et la mobilité des employés.

L'ARC a élaboré un plan des effectifs qui énonce les mesures que nous prendrons pour mieux comprendre les forces et les défis de notre effectif. Au cours de la période de planification, nous réviserons le plan afin de tenir compte des progrès réalisés et des nouveaux défis. Au fur et à mesure que les pratiques de notre planification de la relève seront mises en oeuvre, nous élaborerons une approche systématique pour des postes de la haute direction et des postes très techniques dans l'ensemble de l'ARC.

Nous **recruterons de nouveau talents** pour veiller à ce que les activités de l'ARC continuent de permettre l'évolution de notre administration de l'impôt et des prestations. Par conséquent, nous devons recruter des employés dont les compétences conviendront le mieux à nos besoins actuels et éventuels à l'aide d'une variété de stratégies de recrutement, notamment encourager et utiliser l'intégration des étudiants comme moyen de recruter de nouveaux diplômés à l'ARC à titre permanent.

De plus, en améliorant notre programme de dotation, nous aiderons les gestionnaires à satisfaire leurs besoins en dotation de façon rapide et efficace, tout en nous assurant que les nouveaux employés possèdent les habiletés et les compétences appropriées pour faire le travail.

Nous **investirons dans le perfectionnement du personnel** afin d'obtenir un rendement optimal sur notre investissement à la fois pour l'organisation et les employés. Nous augmenterons également le nombre d'employés dans les programmes de perfectionnement des cadres et d'affectations de gestion, assurant ainsi une relève en gestion.

intérêts. Comme les opérations du gouvernement comportent toutes sortes de risques, la réussite de l'exécution d'un programme ou de la prestation d'un service est tributaire du repérage et d'une gestion efficace de ces risques.

Depuis son lancement en 2005, le Programme de gestion des risques d'entreprise a appuyé la prise de décisions et l'excellence en gestion en définissant le contexte et les pratiques d'entreprise visant une gestion proactive des risques organisationnels et stratégiques. À l'aide d'un cadre détaillé, nous veillerons à ce que la gestion du risque soit entièrement intégrée aux processus organisationnels en place, comme la planification stratégique et l'établissement de rapports, la planification opérationnelle, l'allocation des ressources, l'élaboration de programmes et de politiques, ainsi que la prise de décisions quotidiennes.

**Principal risque d'entreprise : Potentiel et capacité des ressources humaines**  
**Stratégie à employer : Mettre en place un régime de ressources humaines moderne et novateur**

L'un des aspects de notre dévouement à l'excellence en milieu de travail est notre régime de gestion des ressources humaines axée sur les compétences.

La gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GRHAC) est un système qui veille à ce que les employés soient sélectionnés et évalués, qu'ils se perfectionnent et qu'ils soient promus selon les compétences qui sont essentielles à la réussite de notre organisation. Au cours de la période de planification, nous poursuivrons la mise en oeuvre de la GRHAC, tout en cherchant des occasions d'y apporter des ajustements et des améliorations en vue de répondre à nos besoins évolutifs en matière d'opérations et de ressources humaines.

Nous adopterons une approche intégrée quant à la **planification de nos besoins en matière de talents** afin de nous concentrer sur le développement de

L'ARC offre des services de haute qualité en matière d'impôt et de prestations, ainsi que d'autres services connexes, pour le compte du gouvernement du Canada. La durabilité des opérations est essentielle à la détermination des priorités de l'ARC et nous permet de nous assurer que nos services fiscaux et de prestations comportent l'orientation, l'infrastructure et les ressources nécessaires à une prestation efficace.

Dépenses prévues par activité de programme

Dépenses	2008-2009	Dépenses	2009-2010	Dépenses	2010-2011	Dépenses	2011-2012
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	1 390 720	1 295 854	1 290 656	1 285 981			
Équivalents temps plein (ETP)	7 643	8 086	8 067	8 060			

Durabilité des opérations

L'ARC est largement reconnue comme une organisation solide et hautement efficace, chargée d'administrer bon nombre des politiques gouvernementales essentielles relatives à l'impôt sur le revenu et à la répartition du revenu. La gestion efficace des ressources nécessite que nos ressources disponibles soient appliquées de façon optimale, harmonisant les investissements avec les priorités et l'orientation stratégique de l'organisation.

À la suite d'un examen détaillé récent de ses dépenses de programme, l'ARC a présenté des propositions qui génèreraient des économies en permettant une exécution des programmes et des résultats critique pour les Canadiens.

Nous optimiserons l'exécution des programmes en procédant à une attribution efficace et efficace des ressources.

Il est essentiel que l'ARC fasse la promotion de l'utilisation efficiente et efficace des ressources financières. Le Comité de gestion des ressources et des investissements surveille les dépenses d'investissement de l'ARC et, à compter de 2009-2010, ce rôle de surveillance sera renforcé par la présentation d'un Plan d'investissement stratégique plus officiel. En harmonie avec la politique de planification des investissements du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ce nouveau processus veillera à ce que les ressources soient affectées d'une manière qui appuie clairement les résultats du programme et les priorités du gouvernement, tout en abordant les plus grands risques auxquels l'ARC doit faire face.

En 2009-2010, nous nous concentrerons sur l'achèvement de l'évaluation des contrôles au niveau de l'entité et sur la mise en branle de l'évaluation de la conception et de la mise en oeuvre des principaux contrôles de la TI dans son ensemble et au niveau des processus qui servent à prévenir ou à détecter une inexactitude importante dans les états financiers de l'ARC.

Nous nous assurerons que la gestion du risque est appliquée de façon uniforme et systématique. La gestion efficace du risque assure la continuité des opérations de l'ARC et le maintien des services à l'intention des Canadiens et la protection de leurs

## PHOTOMIX

Défis en matière de ressources humaines

possibles sont pris en compte en vue d'assurer la prestation réussie de nos programmes et services à l'avenir.

Nous sommes conscients de la valeur de nos ressources humaines et nous oeuvrons à attirer et à maintenir en poste un effectif qui répondra à la fluctuation des demandes des programmes.



Les voies de services électroniques et téléphoniques se complètent pour offrir un soutien à la clientèle efficient et efficace, allant de la fourniture de renseignements généraux au traitement de questions et d'opérations complexes particulières à un compte. En conséquence, nous **optimiserons également la voie téléphonique**.

Nos efforts de visibilité visent à augmenter notre présence dans la collectivité, à encourager la participation à nos programmes et à informer les particuliers de leurs droits et obligations. Nous **renforcerons la visibilité** et améliorerons notre communication avec les bénéficiaires de prestations en cernant les publics qui pourraient profiter d'un contact personnalisé. Pendant cette période de planification, nous travaillerons en partenariat avec l'Assemblée des Premières nations pour élaborer des outils d'enseignement ciblés, nous diversifierons davantage nos efforts visant à joindre les personnes handicapées et nous améliorerons la formulation utilisée dans nos lettres et nos avis.

## Validation des prestations

Nous maintenons la confiance des bénéficiaires de prestations, des contribuables et des clients gouvernementaux en menant des **activités de validation**. Nous utilisons une gamme d'outils pour assurer l'exactitude des renseignements fournis par les particuliers, en mettant l'accent sur la validation des renseignements liés aux segments de la population désignés à risque élevé. Notre Équipe d'examen des prestations (BEP) analyse les questions d'exécution et de dissuasion. Nous raffinerons l'BEP pendant cette période de planification en vue d'atteindre une meilleure efficacité et efficience de programme. Nous quantifierons aussi les résultats obtenus par notre programme de validation afin d'assurer la meilleure valeur par dollar dépensé sur l'observation.

## Maintien de relations efficaces

Des économies relatives à la collecte des données sont réalisées et des renseignements uniformes sont

utilisés pour les calculs dans le cadre d'un programme lorsque nous travaillons en partenariat avec les clients gouvernementaux en ce qui a trait aux échanges de renseignements autorisés. La souplesse de notre plateforme nous permet d'offrir des programmes et des services pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Cela réduit les frais administratifs globaux associés à de nombreux ordres de gouvernement en simplifiant l'administration, en éliminant le chevauchement et en limitant les fardeaux d'observation. Nous **gérons la croissance des activités et les partenariats** de façon à pouvoir fournir la meilleure exécution de programmes et de services possibles, réduisant ainsi le nombre de contacts que les particuliers doivent faire pour mettre à jour les renseignements de programme, ce qui profite autant aux clients gouvernementaux qu'aux bénéficiaires. Le succès global de notre exécution de programmes et de services se voit dans le nombre croissant de clients gouvernementaux que nous avons.

Pendant cette période de planification, nous examinons la possibilité d'un nouveau partenariat stimulant qui réduira le fardeau de la demande pour le bénéficiaire, améliorera notre capacité d'émettre des paiements en temps opportun et réduira les coûts administratifs. Nous travaillerons avec plusieurs compétences pour établir un processus automatisé de demande de prestation qui permettra aux parents de demander des prestations pour enfants en cochant une case dans leur demande de certificat de naissance pour l'enfant. Après avoir obtenu le consentement, l'organisme provincial ou territorial qui enregistre la naissance enverra les renseignements d'enregistrement du demandeur par réseau de communication protégé à l'ARC afin que nous puissions déterminer l'admissibilité aux prestations.

Le tableau à la page suivante présente les priorités de programme que nous poursuivrons au cours de la période de planification.



# Programmes de prestations (AP6)

## Avantages pour les Canadiens

Notre but est de nous assurer que des paiements de prestations exacts sont versés en temps voulu aux familles et aux particuliers admissibles grâce à une prestation de services efficace. De plus, nous cherchons à réduire le coût global du gouvernement au moyen de la réduction du chevauchement dans les fonctions d'administration et d'exécution.

## Dépenses prévues par activité de programme

Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2008-2009
342 000	336 985	331 566	335 679
1 589	1 589	1 595	1 563

Dépenses prévues (en milliers de dollars)

Équivalents temps plein (ETP)

## Résultats escomptés et mesures

Indicateurs escomptés - Les bénéficiaires de prestations ont accès à des renseignements exacts et en temps opportun	Objectif actuel
Normes de service clés (voir les normes de service de l'AP6 à la section IV)	Divers
Pourcentage des demandeurs de la PFCE qui réussissent à joindre le service téléphonique de l'ARC	90 %
Nombre de visites aux pages portant sur les prestations de Mon dossier et utilisation de fonctions de saisie	Tendance
de données électroniques	à la hausse

Indicateurs escomptés - Les objectifs en matière d'accessibilité et de traitement des demandes sont réalisés et précis	Objectif actuel
Traitement des demandes de prestations et des formulaires d'état civil - Rapidité	98 %
Traitement des demandes de prestations et des formulaires d'état civil - Exactitude	98 %
Pourcentage des cinq normes de service liées aux demandes de prestations et aux formulaires d'état civil/ demandes de renseignements sur les prestations et les crédits	100 %
Niveau de satisfaction quant au temps de traitement des demandes de prestations	75 %

## Nos priorités

### Renforcement du service

#### Le versement de paiements exacts et en temps opportun à tous les bénéficiaires demeure notre

première priorité. Afin de nous assurer que certains niveaux de service seront atteints dans l'avenir, nous faisons des investissements supplémentaires pour la modernisation de nos systèmes. Nous oeuvrons aussi à assurer la capacité de notre infrastructure de prestation pour soutenir les activités principales et la croissance à l'aide de plusieurs initiatives.

Nous ajoutons à la qualité de notre service au moyen de la création de nouvelles options de recherche

électronique, de la modernisation et de l'amélioration de nos systèmes de travail et d'essai, de l'expansion de la formation et du renforcement de nos manuels procéduraux. Étant donné qu'un nombre croissant de ménages canadiens accèdent à Internet chaque année, nous améliorerons et ferons la promotion des options de libre-service afin de réduire les coûts et de fournir un service à la clientèle rapide et efficace. Au cours de cette période de planification, nous améliorerons les pages Web portant sur les prestations dans Mon dossier, ajouterons des fonctions d'applications et de mise à jour de comptes, et améliorerons les services à l'intention des personnes handicapées.

## Initiatives prioritaires

Nous mettrons en oeuvre un nouveau système de dispositions d'allègement pour les contribuables. Ce système nous permettra d'assurer un meilleur suivi et une meilleure gestion des demandes d'allègement pour les contribuables et d'améliorer nos capacités d'établissement de rapports et d'analyse.

### Nous relèverons les défis que pose

#### l'accroissement des charges de travail

**obligatoires** en révisant nos mesures de rendement afin de tenir compte des réalités de nos programmes. Il convient de souligner en particulier nos objectifs actuels en matière de transparence liés aux oppositions et aux appels concernant l'impôt sur le revenu et les taxes à la consommation. Bien qu'ils

- Intégrer entièrement les initiatives du Programme de solution de problèmes et des Plaintes liées au service de l'ARC
- Relever les défis que pose l'accroissement des charges de travail obligatoires

## Défis en matière de ressources humaines

Dans certaines régions du pays, les réalités de dotation mettent à l'épreuve la capacité de l'activité de programme des Appels. Historiquement, le personnel des Appels a toujours été recruté principalement au sein du personnel de la Vérification de l'ARC, où les possibilités de carrière sont vastes. Notre défi consiste

donc à améliorer la fonction relativement spécialisée des appels au moyen de notre propre analyse démographique et de la capacité de déplacer les tâches entre les bureaux et les régions, afin d'améliorer le cheminement de carrière des agents des Appels.

### Recommandations

#### Tableau

- Élaborer une stratégie de communication et réviser les outils (infozone, publications, communications destinées aux syndicats et au personnel, considérations relatives au réaménagement des effectifs et manuels)
- Élaborer des stratégies afin de faire face aux charges de travail obligatoires actuelles et prévues

2009-2010

2009-2012

soient idéaux, ces objectifs de 100 % ne sont pas réalisables et seront révisés.

Nous veillerons à une transition sans heurt en ce qui concerne la mise en oeuvre de l'initiative de l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario étant donné qu'elle touche les activités des Appels. Pour ce faire, nous procéderons à l'intégration transparente des activités liées aux oppositions et aux appels, ce qui mènera à une réduction du fardeau lié à l'observation pour les sociétés de l'Ontario.

Le tableau ci-après présente les priorités de programme que nous poursuivrons au cours de la période de planification.

## Avantages pour les Canadiens

Dépenses prévues par activité de programme

2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Depenses projetees	Depenses preveues	Depenses preveues	Depenses preveues
117 407	126 895	127 443	123 561
Dépenses prévues (en milliers de dollars)			
1 238	1 339	1 337	1 328
Équivalents temps plein (ETP)			

## Résultats escomptés et mesures

Objectif actuel	Objectif futur
<p>Norme de service relative au nombre moyen de jours ouvrables nécessaires pour achever le traitement de différends liés à l'impôt sur le revenu, aux taxes à la consommation et au RPC/AE</p> <p>En cours d'examen</p>	<p>Norme de service en matière de première communication</p> <p>85 %</p>
<p>Activités des Appels qui atteignent les normes internes en matière d'uniformité et de transparence (conformément à notre Programme d'assurance de la qualité)</p> <p>Divers</p>	<p>Norme de service en matière de première communication</p> <p>85 %</p>
<p>Nombre moyen de jours ouvrables nécessaires pour régler un cas</p> <p>Divers</p>	<p>Norme de service relative au nombre moyen de jours ouvrables nécessaires pour achever le traitement de différends liés à l'impôt sur le revenu, aux taxes à la consommation et au RPC/AE</p> <p>En cours d'examen</p>
<p>Age moyen de l'inventaire en cours de traitement</p> <p>Tendance neutre ou à la baisse</p>	<p>Norme de service relative au nombre moyen de jours ouvrables nécessaires pour achever le traitement de différends liés à l'impôt sur le revenu, aux taxes à la consommation et au RPC/AE</p> <p>En cours d'examen</p>

Nos priorités

Conformément à un régime fiscal qui est juste et équitable, lorsque les contribuables ne sont pas d'accord avec nous, nous leur offrons une possibilité de recours. Au cours de la période de planification, nous examinerons nos processus afin d'améliorer la productivité, tout en gardant à l'esprit le besoin de rendre des décisions appropriées dans tous les cas. De plus, nous chercherons des occasions d'améliorer les services en ligne des Appels afin de répondre à la demande des contribuables.

Nous intégrerons le Programme de solution de problèmes à notre initiative Plaines liées au service. Les initiatives des Plaines liées au service, de la Charte des droits du contribuable et de l'Ombudsman des contribuables de l'ARC ont été instaurées en vue d'offrir aux contribuables un niveau supplémentaire de confiance dans les services de l'ARC. Nous appuierons ces initiatives en réglant les plaintes liées au niveau de service et en assurant une fonction de liaison aux contribuables avec la fonction appropriée de l'ARC ou l'Ombudsman des contribuables.



## Défis en matière de ressources humaines

Nous élaborerons des outils d'apprentissage et des programmes de formation efficaces afin de faciliter et d'accroître la capacité au moyen d'un certain nombre d'initiatives. Ces dernières comprennent l'accroissement de la capacité technique de nos vérificateurs par la restructuration du modèle de prestation de la formation technique à l'intention des vérificateurs. De plus, notre plan stratégique concernant l'effectif des programmes d'observation orientera le recrutement, le maintien en poste et le transfert du savoir de nos employés.

Améliorer le programme des divulgations volontaires (PDV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la formation et la surveillance en ce qui a trait au PDV afin d'en assurer l'uniformité à l'échelle nationale</li> </ul>	2009-2010
Améliorer le programme de la RS&DE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permettre de présenter des demandes de RS&amp;DE par IMPQNET à l'aide du formulaire T661 simplifié</li> <li>Accroître la capacité scientifique du programme de la RS&amp;DE et améliorer les services aux demandeurs</li> <li>Regrouper et clarifier les politiques relatives à la RS&amp;DE et les documents d'orientation connexes</li> </ul>	2009-2010 2010-2011
Mettre en oeuvre des éléments de la Restructuration des systèmes d'observation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la fourniture de données sur l'évaluation des risques, à la sélection de la charge de travail et aux outils de vérification et d'enquête au moyen de la version 3</li> <li>Effectuer les dernières améliorations à la recherche, à l'évaluation des risques, à la sélection de la charge de travail et aux outils de vérification et d'enquête au moyen de la version 2</li> <li>Accroître la fonctionnalité pour l'utilisateur et la fourniture de données pour la recherche, l'évaluation des risques, la sélection des outils de vérification et d'enquête au moyen de la version 1</li> <li>Mettre l'accent sur la gestion de la charge de travail et lancer</li> </ul>	2009-2010
Améliorer les profils de risque fondés sur le renseignement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la fonction actuelle du risque et de la recherche au sein de la Direction générale des programmes d'observation ainsi que son rôle au sein de l'Agence en ce qui a trait au risque et à la recherche en matière d'observation</li> </ul>	2009-2010
Prendre des mesures afin d'encourager la participation des intermédiaires fiscaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et mettre en oeuvre des plans d'action particuliers fondés sur les segments de contribuables en vue d'encourager la participation des intermédiaires fiscaux (grandes entreprises, RS&amp;DE, petites et moyennes entreprises)</li> </ul>	2009-2011
Utiliser les communications comme outil d'observation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre le plan d'action relatif à la stratégie de communication en matière d'observation</li> <li>Évaluer les résultats du plan d'action relatif à la stratégie de communication en matière d'observation</li> </ul>	2009-2010 2010-2011
Mettre l'accent sur l'observation de la TPS/TVH à risque élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre la mise en oeuvre du plan d'action relatif à la stratégie en matière d'observation de la TPS/TVH à risque élevé découlant de l'Examen de l'observation de l'Agence de 2004</li> <li>Mettre en oeuvre et évaluer le projet pilote de l'initiative des produits du système d'avertissement interactif</li> <li>Évaluer les projets pilotes et en rendre compte</li> </ul>	2009-2010 2009-2011 2009-2012

Réalisations attendues

Prémisses

Date



Initiatives prioritaires

Politique	Réalisations attendues	Dates
• S'attaquer à la planification fiscale abusive	• Mettre en oeuvre un plan d'action international relatif à l'observation fiscale	• 2009-2010
	• Mettre en oeuvre un plan d'action relatif à l'évitement fiscal interprovincial et à l'attribution provincial du revenu	• 2009-2010
	• Améliorer l'évaluation du risque et l'identification des cas d'évitement fiscal international à risque élevé	• 2009-2011
• Combattre l'économie clandestine	• Mettre en oeuvre et évaluer l'initiative visant à mesurer l'observation dans le secteur de l'économie clandestine de la région de l'Atlantique	• 2009-2012
	• Mettre en oeuvre et évaluer les résultats de la première étape de la Stratégie visant la suppression électronique des ventes	• 2009-2011
	• Poursuivre la mise en oeuvre du plan d'action relatif à la Stratégie d'observation en matière d'économie clandestine découlant de l'Examen de l'observation de l'Agence de 2004	• 2009-2012

La **restructuration des systèmes d'observation** (RSO) est une initiative importante de transformation des activités conçue pour améliorer notre capacité à

programmes. L'attribution des ressources et à l'élaboration de la risque en soutien à la planification opérationnelle, à pourrions ainsi recueillir des renseignements et cerner priorités de l'Agence relatives à l'observation. Nous risque en liant notre programme de recherches aux recherches sur l'observation et les évaluations du national et international. Nous renforcerons les renseignements obtenus des échelons local, régional, **sur le renseignement** en élargissant l'utilisation des **Nous renforcerons les profils de risque fondés**

personnes à le faire. fiscales canadiennes ou ceux qui encouragent d'autres pour s'occuper de ceux qui contrevenaient aux lois recours à tous les outils d'exécution dont elle dispose encouragent l'observation. Dans ces cas, elle aura En même temps, l'ARC sait que certains intermédiaires offerts dans le cadre du régime fiscal.

nombreux programmes sociaux et économiques voyant à ce qu'ils profitent de tous les avantages des minimum, de façon légitime, l'impôt à payer, tout en planifier leurs affaires fiscales de manière à réduire au fiscales complexes à leurs clients, en les aidant à un rôle précieux pour ce qui est d'expliquer les lois

Renforcement du service

Nous améliorerons l'administration de notre **programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE)** afin de le rendre plus efficace pour les entreprises canadiennes. Nos mesures permettront de faciliter l'accès au programme, d'accroître son uniformité et sa prévisibilité, et d'améliorer la qualité du processus des réclamations. Nous améliorerons l'administration de notre **Programme des divulgations volontaires (PDV)**

en mettant à jour nos politiques et nos procédures et en améliorant la formation et la surveillance afin de rendre l'administration du programme plus uniforme dans l'ensemble du pays. Le tableau ci-dessous présente les priorités de programme que nous poursuivrons au cours de la période de planification.

## Observation en matière de déclaration (AP4)

### Avantages pour les Canadiens

Notre but est d'aider à protéger l'assiette fiscale du Canada au moyen d'une gamme d'activités d'examen, de vérification et d'exécution ainsi qu'au moyen de l'éducation. Nos activités s'orientent sur l'exactitude et l'intégralité dont font preuve les contribuables dans la détermination de leur impôt à payer.

### Dépenses prévues par activité de programme

Dépenses prévisées 2008-2010	Dépenses prévisées 2009-2010	Dépenses prévisées 2010-2011	Dépenses prévisées 2011-2012
949 249	922 077	918 915	914 989
Dépenses prévues (en milliers de dollars)			
10 790	10 563	10 449	10 415
Équivalents temps plein (ETP)			

### Résultat escompté et mesures

**Résultat escompté** – Les cas d'inobservation sont répartis en des mesures contrôlées à leur égard

**Nos indicateurs**

Pourcentage des principales charges de travail de l'observation en matière de déclaration achevées, comparativement aux prévisions (taux d'achèvement)

Pourcentage des cas relatifs au Programme des divulgations volontaires validés au moyen d'examen de l'assurance de la qualité (en cours d'examen)

Pourcentage des activités ayant fait l'objet d'une évaluation des risques qui ont permis de repérer des cas d'inobservation (taux de changement)

Normes de service clés (voir les normes de service de l'AP4 à la section IV)

### Nos priorités

Nous gagnons la confiance des Canadiens en partie parce que nous traitons efficacement avec ceux qui choisissent d'exercer leurs activités en marge du régime fiscal. Canadiens veulent avoir la preuve d'une administration fiscale juste et équitable – ils veulent être informés des résultats des mesures prises à l'encontre de ceux qui ne s'acquittent pas de leurs obligations.

### Principal risque d'entreprise : Inobservation des lois fiscales

**Stratégie à employer** : Identifier les risques les plus élevés et ajuster les priorités de programme pour les atténuer

### Intégrité fiscale

Nous nous attaquons aux secteurs à risque élevé, tels que la planification fiscale abusive,

**L'économie clandestine et l'observation à risque élevé de la TPS/TVH**. Nous établissons notre service de renseignement d'entreprise au moyen du renforcement des recherches sur l'observation et de techniques d'évaluation du risque, y compris l'élaboration de profils de risque de segments de contribuables. Nous prenons également des mesures pour régler d'autres questions d'observation, telles que les préoccupations des provinces et des territoires concernant l'évitement fiscal interprovincial et l'attribution provinciale et territoriale du revenu.

### Nous utiliserons les communications comme outil d'observation

Les contributions seront informées des risques liés à l'inobservation et des résultats des mesures liées à l'inobservation que l'ARC a prises. Ces communications aident à accroître la confiance du public dans le fait que l'ARC protège activement l'assiette fiscale du Canada.

Les **intermédiaires fiscaux** font partie intégrante du régime fiscal canadien. La majorité d'entre eux jouent

## Initiatives prioritaires

Priorités	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer le niveau de la dette fiscale</li> <li>Élaborer un plan tactique initial en fonction du cadre de gestion du risque</li> <li>Répondre à la croissance de l'inventaire attribuable à l'observation en matière de déclaration en participant activement aux comités horizontaux de l'Agence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre le transfert des activités de recouvrement</li> <li>Mettre en oeuvre le transfert des activités de recouvrement des prêts d'études du Canada en souffrance des agences de recouvrement privées à l'ARC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> <li>2009-2010</li> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre les inventaires nationaux d'observation pour les comptes de fiducie (INOCF)</li> <li>Améliorer le cadre de gestion du rendement (CGR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réviser le CGR afin qu'il tienne mieux compte des efforts que nous avons déployés pour repérer et traiter les cas d'observation à mesure que nos programmes et systèmes continuent à évoluer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> <li>2011-2012</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir et améliorer les projets d'identification des non-déclarants et des non-inscrits visant l'économie clandestine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre davantage l'accent sur les projets visant l'économie clandestine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>

## Défis en matière de ressources humaines

À mesure que progresse la mise en oeuvre de nouveaux outils et de nouvelles ressources, nous employés devrons apprendre à utiliser de nouvelles technologies et s'y adapter. Pour garantir notre

réussite, nous devons nous assurer que notre effectif est qualifié et expérimenté. Par conséquent, nous devons élaborer des outils de formation novateurs et les offrir à notre effectif dans les meilleurs délais.

**Gérer le niveau de la dette fiscale** est essentielle à la prévention de toute érosion possible de l'assiette fiscale du Canada. Le niveau de la dette fiscale dépend de plusieurs facteurs incluant de nombreuses variables hors de notre contrôle, comme l'évolution des habitudes d'observation des contribuables, la stabilité économique à l'échelle internationale et l'augmentation du nombre de faillites stratégiques.

Au cours de la période de planification, nous affecterons des ressources à une gamme d'activités clés. Nous accroîtrons notre cadre de stratégie du risque afin d'évaluer les risques que posent différents segments de l'inventaire de la dette et adapterons notre capacité afin de composer avec la croissance des dettes découlant d'activités comme la planification fiscale internationale agressive. Nous établirons une fonction de liaison et un protocole afin de résoudre les problèmes découlant d'un chevauchement de comptes communs avec le ministère du Revenu de l'Ontario. De plus, nous terminerons la mise en oeuvre de notre stratégie d'insolvabilité afin de repérer les faillites stratégiques à risque élevé et de contribuer à l'élimination des mauvaises créances dès que possible.

Nous améliorerons le repérage des cas d'inobservation en matière de versement, de production de déclaration et de retenues à la source chez les employeurs et les inscrits à la TPS/TVH. Nos stratégies en matière d'observation ont une incidence positive importante sur l'assiette fiscale. Par exemple, les recettes qui sont tirées des charges sociales pour ensuite être versées au gouvernement continuent d'augmenter chaque année. L'ARC continuera à travailler en partenariat avec des intervenants internes et externes pour réduire le fardau de déduction à la source, de versement et de déclaration pour les petites entreprises.

La création et la mise en oeuvre d'inventaires nationaux d'observation pour les comptes de fiduciaire permettra une résolution plus efficiente et efficace de l'inobservation des employeurs. En outre, cette stratégie éliminera les limites géographiques restrictives.

**Le cadre de gestion du rendement** constitue la base de la méthode avec laquelle nous mesurons nos succès en matière de repérage et de traitement de l'inobservation dans cette activité de programme. L'inobservation dans ce cadre en vue de mieux refléter le travail que nous effectuons et la mesure de nos résultats en ce qui concerne le repérage et le traitement de l'inobservation des exigences en matière de production, d'inscription, de versement et de déclaration.

L'ARC a également élaboré des stratégies qui visent à réduire l'inobservation dans les secteurs de la production des déclarations de TPS/TVH, des inscriptions aux fins de la TPS/TVH et de la production des déclarations de revenus des particuliers et des sociétés. Nous utiliserons de nouvelles techniques d'évaluation des risques et d'exploration de données pour améliorer le repérage des cas d'inobservation en matière de production des déclarations et d'inscription.

L'accent que nous mettrons sur le maintien et l'amélioration des projets d'identification des non-déclarants et des non-inscrits visant l'économie clandestine aidera à lutter contre l'économie clandestine en ciblant des projets propres à certains secteurs d'activité.

Le tableau à la page suivante présente les priorités de programme que nous poursuivrons au cours de la période de planification.



# Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3)

## Avantages pour les Canadiens

Notre but est d'encourager et d'assurer l'observation des lois fiscales du Canada en matière de production des déclarations, de retenues à la source, d'inscription, de versements et de titres de créance, y compris les montants perçus ou détenus en fiducie au nom du gouvernement du Canada, des provinces, des territoires et de certains gouvernements des Premières nations.

## Dépenses prévues par activité de programme

Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012
449 371	429 712	423 985	423 627
Dépenses prévues (en milliers de dollars)			
7 303	7 216	7 253	7 274
Équivalents temps plein (ETP)			

## Résultats escomptés et mesures

Objectif actuel	Objectif
60 %	Pourcentage des arrivages réglés au cours de l'exercice des arrivages
90 %	Valeur monétaire de la production des BSF en pourcentage de la valeur monétaire des arrivages de nouveaux comptes débiteurs aux BSF
2,7 milliards \$	Comptes débiteurs de plus de cinq ans
27,5 M \$	Respecter les engagements du Comité d'examen des dépenses
Résultats escomptés et mesures	
Objectif actuel	Objectif

Divers	Pourcentage des déclarations, des sommaires et des versements déterminés en souffrance qui ont été récupérés grâce à notre intervention
Divers	Nombre d'entreprises désignées comme étant tenues de s'inscrire aux fins de la TPS/TVH et qui se sont inscrites à la suite de notre intervention

## Nos priorités

La majorité des Canadiens se conforment aux lois fiscales et respectent leurs obligations. Toutefois, nous devons poursuivre nos efforts afin de décourager les particuliers qui choisissent l'inobservation en matière de versement ou qui songent à le faire.

## Intégrité fiscale

**Principal risque d'entreprise :** Croissance des dettes fiscales

**Stratégie à employer :** Élaborer un plan tactique initial fondé sur notre Cadre de gestion du risque

## Initiatives prioritaires

Priorités	Réalisations attendues	Durée
<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser l'efficacité des programmes et l'exactitude de la cotisation de l'impôt du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la capacité du système en ce qui a trait à la production des déclarations et à la détection d'erreurs</li> <li>Mise en oeuvre d'un cadre de mesure du rendement servant à évaluer et à améliorer les processus de déclaration et d'évaluation de l'ARC en ce qui concerne l'impôt des sociétés de l'Ontario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la capacité à traiter les cas d'observation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation des capacités d'évaluation des risques de nos programmes d'observation et possibilités de favoriser l'éducation des contribuables</li> <li>Renforcement des partenariats avec les provinces et les territoires visant l'élaboration de nouveaux processus d'examen de l'observation</li> <li>Analyse de la mise en oeuvre d'une politique et de processus visant les documents électroniques pour l'ARC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2012</li> <li>2009-2012</li> <li>2009-2012</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les services électroniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des services Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Représenter un client</li> <li>Promotion des services électroniques</li> <li>Élargissement de la population admissible à produire des déclarations par voie électronique</li> <li>Restauration de Mon paiement</li> <li>Restauration de la déclaration de revenus des sociétés harmonisée des gouvernements fédéral et ontarien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2012</li> <li>2009-2012</li> <li>2009-2012</li> <li>2009-2012</li> <li>2009-2012</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir des relations efficaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation accrue du numéro d'entreprise comme identificateur commun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cours</li> </ul>

## Défis en matière de ressources humaines

Notre capacité à offrir un service rentable de haute qualité dépend dans une large mesure de l'affectation des personnes qualifiées au bon endroit. Par conséquent, nous devons avoir une planification efficace de la relève afin de nous assurer d'avoir des employés qualifiés et expérimentés en place pour appuyer les opérations des bureaux régionaux.

Puisque le traitement initial est automatisé, nous

#### **améliorons notre capacité à traiter les cas**

**d'observation** en mettant l'accent sur le suivi des écarts, en corrigeant les erreurs, en validant les demandes et en aidant les particuliers et les entreprises à se conformer à de nouvelles lois. Nous

mettons en application toutes les modifications législatives fédérales, provinciales et territoriales nécessaires qui permettront de mettre en oeuvre les programmes fiscaux des gouvernements à travers le

Canada et de faire la promotion de l'efficacité dans la prestation de services.

#### **Renforcer le service**

Alors que les Canadiens apprécient de plus en plus

nos initiatives de modernisation des services, nous continuerons de promouvoir de multiples voies de service intégrées et accessibles, tout en encourageant

et permettant à un plus grand nombre de particuliers et d'entreprises de régler leurs affaires liées à l'impôt et aux prestations par voie électronique. Nous avons

déjà effectué d'importants investissements en mises à niveau afin de nous assurer que nos systèmes soient à la fine pointe de la technologie, et nous attribuerons

d'avantage de ressources au cours de la période de planification afin d'appuyer la modernisation des systèmes essentiels restants.

#### **Nous améliorerons nos services électroniques,**

tels que Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Représenter un client, de manière à assurer une prestation rapide et simple de services et de

renseignements fiscaux aux particuliers et aux entreprises. Nous améliorerons les options de paiement électronique pour les particuliers et les petites entreprises par l'entremise du service électronique Mon paiement.

Pendant la période de planification, les améliorations à nos services Mon dossier permettront aux Canadiens de voir les renseignements sur leur compte d'épargne libre d'impôt (CELI) en ligne. Dès 2009, le CELI permettra aux Canadiens de mettre de côté de l'argent dans des véhicules d'investissement admissibles et de voir profiter leur investissement sans devoir payer d'impôt. À compter de 2010, l'ARC établira et fournira les droits de cotisation au CELI de chaque particulier admissible qui produit une déclaration de revenus.

#### **Nous maintiendrons et améliorerons nos**

**relations avec nos partenaires** en travaillant avec des intervenants pour augmenter l'utilisation des services électroniques et l'utilisation du numéro

d'entreprise comme identificateur commun pour les entreprises et le gouvernement aux échelons fédéral, provincial et territorial. La mise en oeuvre, en 2009,

des déclarations de revenus harmonisées des sociétés de l'Ontario permettra d'offrir d'énormes avantages sur le plan des services aux entreprises et de promouvoir encore davantage la participation à la

production électronique des déclarations.

Le tableau à la page suivante présente les priorités de programme que nous poursuivrons au cours de la période de planification.

## Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

### Avantages pour les Canadiens

Notre but est d'assurer le traitement efficace et efficace d'un grand volume de déclarations de revenus et de paiements des particuliers et des entreprises, ce qui encouragera l'observation volontaire et contribuera à la protection de l'assiette fiscale du Canada.

### Dépenses prévues par activité de programme

Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012
629 996	587 917	581 637	581 639
Dépenses prévues (en milliers de dollars)			
7 117	6 511	6 442	6 451
Équivalents temps plein (ETP)			

### Résultats escomptés et mesures

Résultats escomptés - L'objectif de l'activité de programme est de réduire les coûts de traitement des déclarations et des paiements des particuliers et des entreprises.		Objectif actuel	
Normes de service clés (voir les normes de service de l'AP2 à la section IV)	Divers	Divers	Divers
Pourcentage des déclarations T1 et des redressements cotisés avec exactitude	Divers	Divers	Divers
Pourcentage des déclarations T2 cotisés à temps et de façon précise	Divers	Divers	Divers
Pourcentage des paiements par les particuliers et les entreprises à l'ordre du receveur général déposés dans les 24 heures suivant leur réception	96 %		
Pourcentage des inscriptions pour un numéro d'entreprise traitées dans un délai de 10 jours ouvrables	95 %		
Tendance du taux de production électronique des déclarations des particuliers et des sociétés admissibles, des déclarations T4 et des déclarations de TPS/TVH	À la hausse		

### Résultat escompté - Les cas d'observation sociale et des infractions sont traités à l'égal

Nouvelles mesures		Objectif actuel	
Montant de l'impôt cotisé au moyen des examens précotisation	s.o.		
Ratio de la valeur monétaire des examens ciblés par rapport aux examens aléatoires	s.o.		
Ratio du montant en dollars cotisé au moyen des examens ciblés par rapport aux recettes totales à risque pour la population cible	s.o.		

### Nos priorités

### Intégrité fiscale

Nous optimiserons l'efficacité des programmes et l'exactitude de la cotisation de l'impôt en améliorant et intégrant les systèmes de données communs, lesquels augmenteront notre efficacité et permettront la transmission de communications électroniques aux entreprises. Nous éliminerons des exclusions et des obstacles précis à la production électronique des déclarations.

Nous améliorerons notre système de traitement et de cotisation de manière à traiter de plus grands volumes, à accepter un plus grand nombre de feuilles de renseignements et à fournir une validation immédiate des données soumises. Cela nous permettra d'améliorer les services offerts aux contribuables, de faciliter l'observation et de réduire la nécessité d'une communication ultérieure à la production d'une déclaration pour les questions liées aux feuilles.



## Initiatives prioritaires

Priorités	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en application un nouveau régime d'estampille des produits du tabac muni de fonctions de sécurité ouvertes et secrètes</li> <li>• Continuer la mise en oeuvre d'une approche axée sur les risques quant aux régimes enregistrés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplifier le processus d'agrément au moyen d'une approche axée sur les risques</li> <li>• Accroître la visibilité et améliorer les renseignements pour les clients dans le secteur des régimes de revenu différé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009-2010</li> <li>• 2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éviter l'impôt provincial</li> <li>• Fiducies de revenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire des exposés de position à l'intention des vérificateurs de l'ARC, des agents des appels et des praticiens privés</li> <li>• Diffuser les publications <i>Nouvelles techniques de l'impôt sur le revenu</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009-2010</li> <li>• 2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderniser et renforcer le programme des organismes de bienfaisance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des capacités électroniques afin d'améliorer la production des déclarations de renseignements des organismes de bienfaisance (T3010)</li> <li>• Appuyer le programme de sécurité nationale du Canada en poursuivant la mise en oeuvre de la Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (<i>renseignements de sécurité</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010-2011</li> <li>• 2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderniser et améliorer le programme des décisions du RPC/AE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertir les demandes de décisions du format papier au format électronique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009-2010</li> </ul>

## Défis en matière de ressources humaines

L'ARC doit s'assurer de maintenir la base de connaissances techniques nécessaires pour continuer à jouer le rôle de l'autorité ultime du Canada en ce qui a trait à l'interprétation de la législation fiscale. Des méthodologies d'établissement du profil des secteurs techniques clés à l'ARC, ainsi que les connaissances techniques connexes, sont en voie d'élaboration. Un tel exercice diagnostique servira d'étape essentielle à la détermination des secteurs de risque et à l'établissement d'un inventaire des exigences en matière de connaissances techniques et d'expérience

qui forment la base de la capacité technique de l'ARC. À partir de cet inventaire, il est possible d'établir des stratégies de recrutement, de dotation, de planification de la relève et de transfert du savoir en vue de combler les écarts, qu'ils soient existants ou prévus. Un tel exercice est encore plus important compte tenu de la susceptibilité de l'ARC aux changements dans les exigences liées aux connaissances techniques, en raison de l'utilisation élargie du régime fiscal par les gouvernements.

Nous traitons les défis liés à l'observation en améliorant continuellement l'efficacité de nos programmes d'accise. À cette fin, en collaboration avec d'autres organisations gouvernementales nous travaillons sans relâche pour maintenir et renforcer l'observation des lois canadiennes sur les produits du tabac, et appuyons nos partenaires qui abordent l'enjeu de la contrebande des produits du tabac.

Pendant la période de planification, nous maintiendrons nos efforts visant à mettre en oeuvre une stratégie innovatrice d'observation de la réglementation sur le tabac, qui inclut une plus grande vérification à l'endroit des fabricants, une surveillance et une observation accrues des tabaccolleurs, et un **régime amélioré d'estampillage**.

De plus, nous :

- installerons un timbre innovateur servant à renforcer les contrôles sur la fabrication et la distribution des produits du tabac;
- travaillerons en collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux dans le développement de nouvelles mesures pratiques et efficaces visant à mieux contrôler la production et la distribution des produits du tabac.

Cela permettra de renforcer l'observation des lois canadiennes sur la taxe sur le tabac et de réduire le commerce illicite des produits du tabac.

Nous mettrons en oeuvre une **approche axée sur les risques quant aux régimes enregistrés** afin de simplifier le processus d'enregistrement et nous augmenterons l'étendue de la vérification à l'aide de vérifications aléatoires et ciblées.

Pour améliorer l'environnement réglementaire global, nous avons également l'intention d'accroître notre collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux. Nous concentrerons nos efforts sur

## Renforcer le service

Nous nous efforçons d'améliorer notre rendement quant à l'émission de décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu dans un délai de 60 jours, en moyenne.

Dans le cadre de notre stratégie visant à améliorer la prestation de service, nous mettrons à niveau notre ligne de demandes de renseignements sans frais pour les régimes enregistrés, augmenterons les renseignements accessibles dans notre site Web et améliorerons nos activités de visibilité et nos publications électroniques.

## En vue de moderniser et de renforcer le

### programme des organismes de bienfaisance,

nous améliorerons l'offre de services électroniques et l'accès aux renseignements sur le programme par Internet, en commençant par une nouvelle section à l'intention des donateurs. Nous poursuivons la mise en oeuvre sans heurt d'une approche étalonnée quant à l'administration du nouveau régime de sanctions. Nous appliquerons également la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*, qui appuie le programme de sécurité national du Canada et ses obligations internationales de contre-terrorisme.

## Nous moderniserons et améliorerons le

**programme des décisions du Régime de pensions du Canada (RPC)/de l'assurance-emploi (AE)** afin d'y inclure la conversion des demandes de décisions du RPC/AE en format électronique.

Le tableau suivant présente les priorités de programme que nous poursuivrons au cours de la période de planification.

## Initiatives prioritaires

Priorités	Réalisations attendues	Dates
• Améliorer la gamme d'options de libre-service	• Menner des analyses de la demande, de l'utilisation et de l'intégration des voies de service	• 2009-2012
• Optimiser la voie téléphonique	• Cibler des segments de la population de contribuables au moyen d'une navigation, d'une architecture et d'une gestion du contenu améliorées	• 2009-2010
	• Améliorer les outils de création et les processus opérationnels	• 2009-2010
	• Maintenir une accessibilité accrue des demandeurs	• 2009-2010
	• Menner des études de profils des demandes de renseignements	• 2009-2012
	• Améliorer le programme d'assurance de la qualité, la formation des agents et les outils des agents	• 2009-2012
• Renforcer les activités de visibilité	• Améliorer l'établissement des cibles et la personnalisation – évolution des tendances démographiques et économiques	• 2009-2012
	• Augmenter le nombre de partenariats et innover dans la prestation de services	• 2009-2012
	• Optimiser l'utilisation de la technologie	• 2009-2012

## Défis en matière de ressources humaines

Le principal défi auquel nous devons faire face dans cette sous-activité de programme est d'attirer et de maintenir en poste un effectif à temps partiel afin de répondre de façon efficiente aux exigences variables

## Sous-activité : Politique législative et affaires réglementaires

### Résultats escomptés et mesures

Résultats escomptés – Les résultats escomptés, en tenant compte des enseignements acquis	Objectif actual
Normes de service clés (voir les normes de service de l'API à la section IV)	Divers
Pourcentage des décisions aux fins du Régime de pensions du Canada (RPC)/de l'assurance-emploi (AE) émises dans la limite des délais établis	85 %
Pourcentage des réponses aux demandes simples d'enregistrement des organismes de bienfaisance (deux mois) et aux demandes régulières (six mois) fournies dans la limite des délais établis	80 %
Pourcentage des demandes de régimes enregistrés examinées dans la limite des délais établis	85 %
Pourcentage des appelants d'organismes de bienfaisance qui joignent notre service téléphonique	90 %
Résultats escomptés – Les résultats escomptés, en tenant compte des enseignements acquis	Objectif actual
Pourcentage des vérifications de la taxe d'accise et des examens réglementaires effectués par rapport aux prévisions	90 %
Pourcentage des vérifications des régimes enregistrés effectuées par rapport aux prévisions	100 %
Pourcentage des vérifications des organismes de bienfaisance enregistrés effectuées par rapport aux prévisions	100 %



lignes d'aide afin de faciliter les services électroniques ou par des agents afin d'expliquer les situations plus complexes ou de traiter des questions et des transactions propres à un compte.

**Nous optimiserons la voie téléphonique**, car elle demeure une méthode de communication populaire des contribuables avec nous. Nos services téléphoniques 1-800 offrent de l'aide et des renseignements aux contribuables au moyen de services automatisés et assistés par un agent 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Ces réseaux équilibreront les volumes d'appels à l'échelle du pays et nous permettront d'offrir un service plus rentable.

Nous sommes d'avis que le site Web et les appels téléphoniques se complètent. Les contribuables peuvent utiliser les options de libre-service pour obtenir des renseignements dans le site Web, ce qui permet à nos agents de répondre aux demandes de renseignements plus longues et complexes qui sont particulièrement à un compte. Nous améliorerons la formation et les aide-mémoire afin d'aider nos agents à répondre plus efficacement aux appels complexes. L'élaboration de nouveaux produits et de nouvelles applications de formation multimédias que nous planifions permettra de lier l'ordonnateur des agents aux références appropriées et réduira le temps requis pour effectuer la recherche de certains sujets, permettant ainsi de répondre plus rapidement aux demandes.

Nous reconnaissons que nos objectifs précédents en matière d'accessibilité des appelants pour les demandes de renseignements généraux et pour les entreprises n'étaient pas assez élevés pour satisfaire aux besoins. Par conséquent, nous avons augmenté ces objectifs à 90 % pour 2008-2009 et nous les maintiendrons.

Pendant la période de planification, nous continuerons à mener des études sur les secteurs d'activité que sont les demandes de renseignements des particuliers et des entreprises. De plus, notre programme d'assurance de la qualité sera encore amélioré par une meilleure saisie de données en ligne des évaluations de l'exactitude des agents. Les données recueillies serviront à renforcer la qualité des appels et à déterminer les besoins en matière de formation des agents, les tendances en matière d'exactitude et de procédure, et les lacunes des produits et services.

**Nous renforcerons les activités de visibilité** afin d'augmenter notre visibilité dans la collectivité et à informer les contribuables et les bénéficiaires de prestations de leurs obligations et de leurs droits. Le fait d'effectuer notre propre recherche et de tenir compte des résultats des rapports de recherche d'autres agences nous aide à déterminer les secteurs vers lesquels concentrer nos activités de visibilité.

Nous analysons actuellement des partenariats avec d'autres ministères dans le cadre d'une approche commune des activités de visibilité. De plus, nous examinons les possibilités de travailler avec des organismes afin de mettre en oeuvre des initiatives comme le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (PCBMI).

Nous continuons à chercher des possibilités d'optimiser notre utilisation de la technologie dans le cadre de l'exécution des activités de visibilité. Les exemples comprennent l'élaboration d'un CD sur le PCBMI pouvant servir à former les bénévoles et à offrir le programme aux régions que nous ne pouvions pas atteindre auparavant.

Le tableau ci-après présente les priorités de programme que nous poursuivrons au cours de la période de planification.



# Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

## Avantages pour les Canadiens

Notre but est de nous assurer que les contribuables, les entreprises et les inscrits disposent des outils, de l'aide et des renseignements dont ils ont besoin pour faciliter l'observation volontaire de leurs obligations fiscales. De plus, nous clarifions l'interprétation des lois fiscales afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.

## Dépenses prévues par activité de programme

Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

Dépenses prévues (milliers de dollars)	691 584	690 626	259 831	257 466
Équivalents temps plein (ETP)	4 107	4 137	4 154	4 135

Exclut les paiements prévus aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre, dont les données ne sont pas disponibles en ce moment (419 millions de dollars en 2008-2009 et 429 millions de dollars en 2009-2010).

## Sous-activité : Demandes de renseignements et service d'information

### Résultat escompté et mesures

Objectif escompté - Le service d'information et le service à la clientèle	Objectif actuel
---	-----------------

Normes de service clés (voir les normes de service de l'AP1 à la section IV)	Divers
Pourcentage des produits d'information fournis à temps en format imprimé et dans le site Web,	100 %
conformément aux plans de travail	
Pourcentage des documents de référence internes mis à jour avec exactitude pour les agents des services	100 %
aux contribuables	
Pourcentage de demandeurs de renseignements généraux et pour les entreprises qui réussissent à joindre	90 %
notre service téléphonique	

## Nos priorités

### Renforcement du service

La clé d'une administration des recettes équitable consiste à faire en sorte que les renseignements sur les obligations des contribuables soient opportuns et accessibles. Les Canadiens utilisent de multiples voies (Web, en personne, téléphone, Mon dossier, entreprise) pour satisfaire leurs besoins en matière de service.

Nous approfondirons notre recherche et notre analyse pour mieux comprendre les segments de contribuables et leurs besoins et attentes en matière de service. Ces connaissances nous aideront à prendre des décisions touchant la conception, l'élaboration et

Notre approche correspond à la tendance générale des administrations fiscales signalée par l'OCDE : la plupart désirent remplacer les interactions en personne en offrant davantage d'options de libre-service avec l'assistance d'agents facilement accessibles pour appuyer le libre-service lorsque nécessaire. Cela peut être accompli au moyen de

l'amélioration des produits et des services. Nous améliorerons la gamme d'options de libre-service sur le Web pour réduire les occasions où les contribuables doivent appeler ou visiter un bureau pour obtenir des renseignements et de l'aide. Cette approche sera appuyée par des publications imprimées, le soutien téléphonique pour les demandes de renseignements plus compliquées et le service en personne.

## ci

Postes votés et législatifs	Libellé du poste voté ou législatif	Montant des dépenses des dépenses 2009-2010	Montant des dépenses des dépenses 2008-2009
-----------------------------	-------------------------------------	---	---

1	Dépenses du programme et dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi	3 114 391	2 933 062
(L)	Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	78	76
(L)	Dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada	204 803	161 263
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés (RASÉ)	413 423	400 644
(L)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	221 000	219 000
(L)	Pailements aux agences privées de recouvrement en vertu de l'article 17.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques	5 279	23 316
(L)	Pailements aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre	429 000	0
	<b>Total de l'Agence</b>	<b>4 387 974</b>	<b>3 737 361</b>

Le montant inscrit au budget principal des dépenses de l'Agence du revenu du Canada (ARC) pour 2009-2010 a augmenté de 650,6 millions de dollars par rapport à 2008-2009; les principales modifications apportées sont les suivantes.

Une augmentation nette de 181,3 millions de dollars au crédit 1 est attribuable à :

- une augmentation de 63,9 millions de dollars relative aux conventions collectives;
- une augmentation de 67,4 millions de dollars liée à l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario;
- une augmentation de 47 millions de dollars découlant des budgets fédéraux de 2007 et de 2008 pour tenir compte des initiatives législatives et stratégiques, et des mesures opérationnelles;
- une augmentation de 29,4 millions de dollars relative au transfert de TPSCGC pour les services de gestion des locaux;
- une diminution de 26,4 millions de dollars découlant de l'examen stratégique des dépenses du budget fédéral de 2008, des économies de coût-efficacité découlant de la réforme en approvisionnement du budget fédéral de 2007 et d'autres rajustements mineurs.

Une augmentation de 43,5 millions de dollars en recettes disponibles liées essentiellement aux services informatiques fournis par l'ARC à l'Agence des

services frontaliers du Canada ainsi qu'aux activités relatives à l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario.

Une augmentation de 12,8 millions de dollars des contributions aux RASÉ liée surtout aux conventions collectives et à l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario.

Une augmentation de 2 millions de dollars des allocations spéciales pour enfants correspondant aux allocations pour enfants admissibles à la charge d'institutions spécialisées.

Une diminution de 18 millions de dollars liée aux paiements versés aux agences privées de recouvrement en vertu de l'article 17.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques.

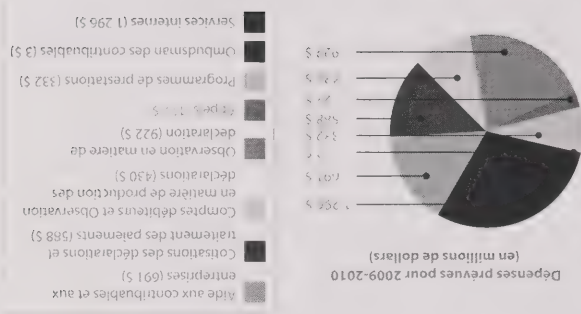
Une augmentation de 429 millions de dollars liée aux paiements aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre.

L'ARC étant consciente de l'augmentation des immobilisations qu'elle achète et met au point, surtout en ce qui concerne les biens en matériel et logiciels informatiques, a indiqué au Conseil du Trésor du Canada son intention de présenter un crédit pour dépenses d'immobilisations en 2010-2011 et travailler activement à réaliser cet objectif.



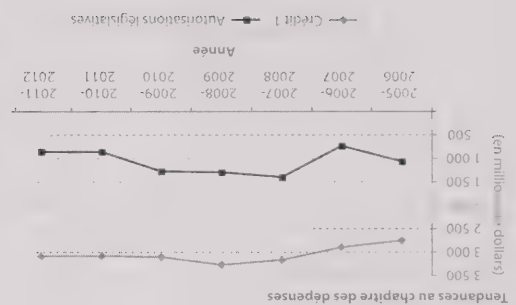
L'augmentation au crédit 1 est compensée par divers exercices de réduction budgétaire, incluant : la revue des dépenses et les réductions en approvisionnement; les mesures de compression des dépenses de 2006; les économies coût-efficacité réalisées au budget fédéral de 2007; les économies découlant de l'examen stratégique du budget fédéral de 2008; la réforme du gouvernement en matière d'approvisionnement et les économies coût-efficacité.

Les autorisations législatives de l'Agence ont fluctué au cours de la période de 2005-2006 à 2011-2012 en raison des éléments suivants : rajustements aux versements d'allocations spéciales pour enfants, pour les enfants admissibles à la charge des institutions spécialisées; rajustements aux taux de contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés; augmentations de la dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada; instauration entre 2007-2008 et 2009-2010 des paiements aux agences privées de recouvrement en vertu de l'article 17.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques; paiements aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre.



d'allocations spéciales pour enfants, les paiements aux agences privées de recouvrement en vertu de l'article 17.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques, ainsi que les paiements aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre. Pour la période de 2009-2010 à 2011-2012, le total des dépenses comprend les dépenses et les recettes prévues mais exclut les rajustements liés aux reports de fonds inutilisés des années précédentes, ceux-ci étant encore inconnus.

Depuis 2005-2006, l'augmentation du niveau de référence du crédit 1 de l'Agence du revenu du Canada est principalement attribuable à ce qui suit : les conventions collectives / attributions de contrats; les mesures de vérification et d'exécution législatives améliorées, incluant les initiatives liées aux politiques et aux opérations découlant des budgets et des énoncés économiques fédéraux; le transfert provenant de Travaux publics (TPSGC) et Services gouvernementaux Canada pour les services en matière d'installations et de biens immobiliers; la prise en charge des responsabilités associées à l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario, à l'entente canado-américaine sur le bois d'œuvre et au problème de l'évitement fiscal interprovincial.





## Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée			
Indicateurs de rendement	Objectifs	Concordance avec les résultats du	
		gouvernement du Canada	
Activité de programme (en millions de dollars)	Dépenses projetées	Dépenses prévues	
		2009-2010	2010-2011

Programme (en millions de dollars)	Dépenses projetées	Dépenses prévues	
		2009-2010	2010-2011
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)	691 584	690 626	259 831 <sup>2</sup>
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)	629 996	587 917	581 637
Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations (AP3)	449 371	429 712	423 985
Observation en matière de déclaration (AP4)	949 249	922 077	918 915
Appels (AP5)	117 407	126 895	127 443
Affaires gouvernementales			123 561

Résultat stratégique : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts			
Programmes de prestations (AP6)	Dépenses projetées	Dépenses prévues	
		2009-2010	2010-2011
Affaires économiques : La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens	335 679	331 566	336 985
Affaires gouvernementales			342 000

Résultat stratégique : Les contribuables et les bénéficiaires de prestations obtiennent un revenu impartial et équitable			
Ombudsman des contribuables	Dépenses projetées	Dépenses prévues	
		2009-2010	2010-2011
Affaires gouvernementales	3 363	3 328	3 330
Affaires gouvernementales			3 330

L'activité de programme suivante contient tous les résultats stratégiques dans cette organisation			
Total de l'Agence	Dépenses projetées	Dépenses prévues	
		2009-2010	2010-2011
Affaires gouvernementales	4 567 369	4 387 974	3 942 782
Affaires gouvernementales			3 932 593

## Profil des dépenses

Pour la période de 2005-2006 à 2008-2009, le total des dépenses comprend les crédits parlementaires et les sources de revenus suivants : le budget principal des dépenses, les budgets supplémentaires des dépenses, le crédit 5 du Conseil du Trésor (CCT) – Éventualités du gouvernement, le crédit 15 du CCT – Rajustements

de la rémunération et le crédit 23 du CCT – Besoins en matière de rémunération ainsi que les reports de fonds inutilisés des années précédentes. Sont inclus également la dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada, les versements

1 Le budget des dépenses de 2008-2009 de l'ARC est divisé en 7 activités de programme seulement; les dépenses projetées sont étalées sur huit activités de programme afin de faciliter la comparaison avec les montants de 2009-2010 à 2010-2012.

2 Exclut les paiements prévus aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre, dont les données ne sont pas disponibles en ce moment (419 millions de dollars en 2008-2009 et 429 millions de dollars en 2009-2010).

3 En 2009-2010, l'ARC a instauré un troisième résultat stratégique pour tenir compte de la création récente du poste de l'ombudsman des contribuables. Puisque l'ombudsman des contribuables travaille sans lien de dépendance avec l'ARC, tout en se rapportant au ministre du Revenu national, seul le budget lié à l'ombudsman des contribuables fait partie de ce document.

**Services fiscaux :**

**Macro-indicateurs**

Tendance des changements dans le revenu personnel déclaré à l'ARC par rapport aux changements dans le revenu personnel estimé par Statistique Canada

Tendance des changements dans la TPS nette perçue par rapport aux changements dans les ventes au détail et les dépenses personnelles

Tendance des changements dans l'impôt sur le revenu des sociétés déclarés à l'ARC par rapport aux changements dans les bénéfices des sociétés avant impôt estimés par Statistique Canada

Tendance des changements dans le revenu net déclaré à l'ARC par des entreprises non constituées en société par rapport aux changements dans le revenu net des entreprises non constituées en société issu des estimations des comptes nationaux de Statistique Canada

**Mesures d'observation**

Observation en matière d'inscription

Observation en matière de production des déclarations

Observation en matière de déclaration

Observation en matière de versement

Proportion des entreprises canadiennes inscrites conformément à la loi aux fins de la perception de la TPS/TVH

Proportion des particuliers qui doivent payer de l'impôt et qui paient le montant total à mesure selon laquelle les contribuables déclarent des renseignements complets et exacts

Proportion des contribuables qui paie les montants dans les délais exigés.

Nous évaluons nos résultats par rapport à nos résultats stratégiques de nos **Programmes de prestations** à l'aide des indicateurs que voici:

Établissement de l'admissibilité aux prestations

Pailements exacts des prestations

Pailements des prestations en temps

L'ARC est le fournisseur privilégié

Nombre de programmes de prestations et de services administrés

# Tableau récapitulatif portant sur la planification

Le tableau suivant explique le total des ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation de nos priorités. Cela comprend également une ventilation de nos activités de programme et de leurs ressources financières. Le tableau indique leur concordance avec les résultats du gouvernement du Canada.

## Ressources de l'Agence

Dépenses projets 2008-2009	Dépenses projets 2009-2010	Dépenses projets 2010-2011	Dépenses projets 2011-2012
4 567 369	4 387 974	3 942 782	3 932 593
39 795	39 481	39 325	39 286
Équivalents temps plein (ETP)			
Dépenses prévues (en milliers de dollars)			

Promotes	Opérationnelles	Type	Les	En cours	Durabilité des opérations
Lien avec les résultats stratégiques	Les	contribuables	respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	et	Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temp opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit
<p>Une gestion efficace des ressources qui soutient l'orientation stratégique et les priorités de l'organisation est essentielle au succès de l'ARC. En vue d'assurer la durabilité à long terme de notre régime fiscal, l'ARC doit utiliser au mieux ses ressources. Cela comprend des investissements solides pour maintenir un effectif qualifié et expérimenté, assurer une technologie fiable et adaptée, et renforcer davantage la protection des renseignements.</p> <p><b>Investir dans le perfectionnement des employés</b> : Nous devons disposer du personnel talentueux requis afin de voir à ce que les activités de l'ARC soient bien soutenues. Afin de demeurer solides et réceptifs quant aux changements à l'administration fiscale et des prestations, nous suivrons notre plan des effectifs, qui a été conçu pour appuyer notre régime de ressources humaines moderne et évolutif.</p> <p><b>Accroître la réceptivité et la durabilité de la TI</b> : L'ARC recueille et traite d'énormes quantités de données à l'aide d'une technologie qui est nécessaire à l'exécution des services et des programmes essentiels à notre mission. Nous nous assurerons que les ressources nécessaires sont investies dans le renouvellement de nos applications afin de répondre aux besoins opérationnels croissants et d'obtenir une durabilité à long terme.</p> <p><b>Renforcer davantage la protection des renseignements</b> : L'ARC traite des renseignements confidentiels sur les contribuables, les bénéficiaires de prestations et les entreprises. La protection de ces renseignements est essentielle afin de préserver la confiance du public. Nous sommes conscients qu'il y a un risque que la confidentialité des renseignements soit malgré notre surveillance continue et les améliorations apportées à la technologie et aux processus. Nous renforcerons encore davantage la protection des renseignements en atténuant les risques de divulgation ou d'accès inappropriés des renseignements protégés.</p>					



Préface		Lien avec les stratégies		Description	
Renforcement du service	En cours	Les	contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	<p>De plus, l'ARC attribuera d'importantes ressources en vue d'améliorer et d'élaborer les services qui serviront à communiquer des renseignements adéquats sur les programmes de crédits et de prestations, à promouvoir la participation et à s'assurer que les bénéficiaires de prestations reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.</p> <p><b>Élargir et améliorer la gamme d'options de libre-service :</b> Nous nous appuierons sur nos options de libre-service offertes dans Internet, telles que Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Représenter un client, dans le but d'offrir des moyens sécurisés, économiques et pratiques d'échanger des renseignements entre l'ARC et les contribuables, les bénéficiaires de prestations et les entreprises.</p> <p><b>Optimiser le service téléphonique :</b> Le service téléphonique demeure un moyen de communication populaire. Notre soutien continu visant à assurer des échanges efficaces entre les appelants et les agents des services, particulièrement lorsqu'ils sont associés à des outils Web, nous permet de donner des renseignements et des services efficaces et aux Canadiens.</p> <p><b>Renforcer nos efforts de visibilité et de communication :</b> Nous nous concentrerons sur l'emploi de stratégies de communication qui favorisent l'observation volontaire, qui sensibilisent davantage à nos programmes et à nos services et qui permettent de surmonter les obstacles à la réalisation des résultats liés au service. Nous sommes conscients que certains segments de population, tels que les nouveaux arrivants au Canada et les personnes handicapées, profitent d'un contact ciblé. Nous accroîtrons donc nos efforts de visibilité dans certains secteurs cibles.</p>	
	En cours	Les familles et les particuliers reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit	contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	<p>Nous devons maintenir l'intégrité de nos programmes et de nos services en matière de prestations et de crédits. Nous nous appuierons sur nos activités de validation afin de prévenir l'observation.</p>	
Validation des prestations	En cours	Les familles et les particuliers reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit	contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	<p>Nous sommes d'avis que la collaboration avec les autres ministères fédéraux, les provinces et les territoires, ainsi qu'avec des organismes internationaux constitue un soutien à l'observation grâce à de l'échange de renseignements. Cela réduit également le chevauchement administratif, ce qui diminue les coûts à l'échelle gouvernementale. Nous tentons d'améliorer et d'accroître nos partenariats afin d'augmenter notre soutien au bien-être économique et social des Canadiens.</p>	
Maintien de relations efficaces	En cours	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	<p>Nous sommes d'avis que la collaboration avec les autres ministères fédéraux, les provinces et les territoires, ainsi qu'avec des organismes internationaux constitue un soutien à l'observation grâce à de l'échange de renseignements. Cela réduit également le chevauchement administratif, ce qui diminue les coûts à l'échelle gouvernementale. Nous tentons d'améliorer et d'accroître nos partenariats afin d'augmenter notre soutien au bien-être économique et social des Canadiens.</p>	



# Atteindre nos résultats stratégiques

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

*Le Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010 met en branle un programme dynamique pluriannuel qui sert de fondement à la réalisation de notre vision. Nos résultats stratégiques régissent les priorités que nous poursuivons et les investissements que nous faisons pour les appuyer.*

En réponse aux défis et aux possibilités que nous avons cernés dans notre environnement opérationnel, nous nous concentrerons sur l'intégrité fiscale, le renforcement du service, la validation des prestations, le maintien de relations efficaces et la durabilité des opérations au cours de la période de planification.

Le tableau ci-après donne un aperçu de la contribution des priorités à l'atteinte de nos résultats stratégiques et du lien entre eux.

## Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Priorité	Type	Résultats stratégiques	Description
Intégrité fiscale	En cours	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	En raison de la nature de notre régime fiscal fondé sur l'observation volontaire et l'autocotisation, l'ARC compte sur la gestion efficace des risques afin de protéger l'assiette fiscale. La place importante que nous accordons à l'intégrité fiscale nous permet de voir à ce que les mécanismes qui rendent l'observation plus difficile soient en place.
			<b>Stratégie de communication en matière d'observation</b> : Selon cette stratégie, nous orienterons nos ressources vers des activités conçues pour influencer positivement sur le comportement relatif à l'observation et dissuader l'inobservation. Elle est axée sur plusieurs secteurs de préoccupation, y compris la planification fiscale sophistiquée, l'économie clandestine et la collaboration avec les intermédiaires fiscaux afin de nous aider à mieux exécuter nos programmes et à mieux communiquer nos messages sur l'observation à nos clients.
			<b>Améliorer nos relations avec les autres</b> : En nous appuyant sur notre niveau de soutien et sur les rapports établis avec les organismes centraux, nous présenterons des initiatives qui serviront à faciliter l'observation, à rendre l'administration plus efficiente et à répondre rapidement aux nouveaux risques liés à l'observation. Cela améliorera notre capacité à promouvoir la durabilité du régime fiscal canadien.

nous avons mis en oeuvre en 2008 notre Plan des effectifs de l'Agence. Ce Plan présente un programme visant à relever les défis liés à l'effectif et à miser sur nos forces, dans le but d'attirer et de maintenir en poste les meilleurs talents et créer un milieu de travail axé sur la gestion des risques intelligente et l'innovation.

# Remplir notre mandat

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a pour mandat d'exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres au nom du gouvernement du Canada et des gouvernements provinciaux, territoriaux et certains gouvernements des Premières nations.

Depuis sa création en 1999, l'ARC s'est établie comme organisation nationale à rendement élevé, dotée d'une

Notre vision :

L'ARC est un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

## Modèle de fiabilité en matière d'administration

Nous administrons les lois promulguées par le Parlement et par les assemblées législatives de partout au Canada. Nous nous efforçons d'inciter les Canadiens à s'acquitter de leurs obligations, mais les niveaux élevés d'observation dépendent aussi de facteurs indépendants de notre volonté. Par conséquent, atteindre un niveau d'observation totale n'est pas une attente réaliste et des pratiques et stratégies frauduleuses peuvent élargir notre capacité à préserver l'intégrité fiscale du Canada.

Nous encourageons le civisme, par nous-même et en collaboration avec les autres ministères fédéraux, provinciaux et territoriaux. Nous prenons des mesures pour accroître la sensibilisation des Canadiens quant à leurs obligations, à leurs droits et aux conséquences de l'insobriété. Nous améliorerons ainsi leurs connaissances du régime fiscal et de prestations du Canada. Une vigilance constante est essentielle puisqu'elle nous permet de voir à ce que notre système d'administration fonctionne bien et de limiter le plus possible le nombre de cas de fraude, d'insobriété et d'évasion fiscale.

Nous adaptons et actualisons constamment nos tactiques pour relever les défis en constante évolution liés à l'intégration transfrontalière accrue du commerce et à la structure changeante de l'économie mondiale. Toutefois, il faut un leadership solide au sein des organismes multinationaux et il faut

capacité d'exécution de programmes sans pareil. Alors que nous entamons notre deuxième décennie à titre d'agence, notre vision nous guidera et nous poursuivrons nos priorités et ferons des investissements à l'appui de la réalisation de nos résultats stratégiques.

également établir des relations et développer des capacités afin de protéger les intérêts et les valeurs du Canada. Nous maintiendrons une solide présence sur la scène internationale pour faire progresser les protocoles et les pratiques visant à guider le travail des administrations fiscales dans le monde entier.

## Services et valeur sans égal à ses clients

L'ARC est un chef de file innovateur dans la fourniture de services fiscaux et de prestations, créant de nouvelles possibilités de partenariats avec des clients gouvernementaux intéressés et d'autres ministères fédéraux en vue de réduire le chevauchement des tâches et de permettre l'offre de services par guichet unique. Cela exige non seulement l'excellence dans les activités quotidiennes, mais également l'adaptabilité et la durabilité des systèmes à plus long terme.

Le coût lié au paiement d'impôt comprend l'argent dépensé pour préparer, calculer et verser l'impôt. Le plan d'action du ministre en ce qui concerne l'allègement du fardeau engage l'ARC à examiner chaque année, et à en rendre compte, les moyens utilisés afin de promouvoir l'allègement du fardeau. Cela doit être fait conformément à notre responsabilité générale relative à l'observation fiscale et au recouvrement des recettes.

## Perspectives de carrière exceptionnelles

Dans le cadre de l'engagement d'intégrer les ressources humaines et la planification opérationnelle,

Les administrations fiscales des pays membres de l'OCDE dépendent de plus en plus des solutions

## Changements technologiques

L'ARC devra s'ajuster pour répondre aux besoins d'une population vieillissante. On prévoit une diminution de la taille de la population active du Canada au cours des 10 prochaines années en raison de l'incapacité de remplacer les travailleurs sortants par la croissance naturelle.

de TI pour les services au public, l'analyse du risque et l'observation. L'ARC dépend énormément de la TI pour la prestation de ses programmes et services, et les Canadiens demandent plus d'options de services électroniques. Ainsi, nous devons nous assurer que nos systèmes et infrastructures sont robustes et sécuritaires afin de faire face aux charges de travail actuelles et prévues.



# Notre environnement opérationnel

L'Agence du revenu du Canada (ARC) mène des analyses de l'environnement afin de mieux comprendre l'environnement externe. Nous effectuons également des évaluations des risques pour répondre aux menaces et les occasions qui peuvent entraver notre capacité d'atteindre nos résultats stratégiques. Notre Conseil de direction ajoute à ce processus une vaste perspective des secteurs public et privé.

## Environnement gouvernemental

Le récent discours du Trône a défini les priorités du gouvernement fédéral. Il a réitéré l'engagement pris par le gouvernement de renouveler la fonction publique du Canada et de mettre en place un régime de rémunération à la mesure des moyens du gouvernement du Canada. Il est prévu que ces priorités auront une certaine incidence sur l'ARC, bien que celle-ci soit un employeur distinct. Le budget de 2009 a annoncé de nombreuses mesures d'allègement fiscal qui auront une incidence sur l'administration du régime fiscal du Canada par l'ARC. Ces mesures comprennent des rajustements aux taux d'imposition, à certaines limites de retrait et aux seuils de certains avantages, ainsi que l'instauration du nouveau crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire.

## L'économie

Dans le budget de 2009, le gouvernement a annoncé que l'économie mondiale connaît la pire récession depuis les années 1930. On s'attend à une contraction du PIB réel et le ministre des Finances a annoncé que, selon les incertitudes actuelles et afin de soutenir l'économie, le gouvernement du Canada a planifié des déficits budgétaires pour les quatre prochaines années financières. Le taux d'intérêt de référence de la

## Défis en matière d'observation

Banque du Canada a chuté au niveau le plus bas de son histoire et le récent déclin des perspectives économiques incite les Canadiens à faire preuve d'une plus grande prudence dans leurs dépenses. Compte tenu de la situation économique et financière mondiale récente, l'ARC doit continuer de se concentrer sur tous les secteurs de l'économie afin de s'assurer que de hauts niveaux d'observation sont maintenus.

## Tendances démographiques

Le récent recensement a révélé qu'entre 2001 et 2006, le Canada affichait la croissance démographique la plus marquée parmi les pays du G8 malgré un taux de fécondité inférieur au seuil de renouvellement des générations. Les données du recensement indiquent également que les immigrants représentent presque 20 % de notre population.

Les nouveaux immigrants font face à certains défis nécessitant des efforts continus de visibilité de la part de l'ARC afin de s'assurer qu'ils sont au courant des crédits et prestations auxquels ils ont droit. Un accroissement du nombre d'immigrants de pays dont les administrations fiscales ne sont pas fondées sur l'autocotisation signifie que plus de renseignements et d'aide sont requis de la part de l'ARC afin de promouvoir l'observation des lois fiscales.

## Conclusion

de fournir des services qui répondent entièrement à leurs besoins.

Dans la réalité économique d'aujourd'hui, en constante évolution, les Canadiens s'attendent plus que jamais à un régime fiscal et de prestations qui fonctionne bien. Les contribuables et les bénéficiaires

de prestations nous confient leurs renseignements en toute confiance et nos clients gouvernementaux ont l'assurance que nous sommes responsables lorsque nous traitons avec les Canadiens. La mise en oeuvre des initiatives au cours de la période visée par ce rapport servira à améliorer notre capacité à atteindre nos résultats stratégiques.

À l'aube de son dixième anniversaire, l'Agence du revenu du Canada (ARC) s'est établie comme un organisme national à rendement élevé, doté d'une capacité hors pair et d'une technologie de pointe en ce qui a trait à l'exécution des programmes. Le *Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010* présente les stratégies que nous mettrons en place pour faire fond sur ce rendement solide, alors que nous nous efforçons de réaliser notre vision, soit d'être un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, fournissant un service et une valeur sans égal à nos clients et offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à nos employés.

Conformément à notre mandat, l'ARC est régie par deux résultats stratégiques :

- les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée;
- les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

## Services fiscaux

Le régime fiscal du Canada est fondé sur l'autocotisation et l'observation volontaire. Notre

approche à l'égard de l'administration des lois fiscales du Canada repose sur l'efficacité de la gestion du risque afin de déterminer les risques en matière d'observation et d'en évaluer l'incidence possible sur l'assiette fiscale. Chaque service que nous offrons est intégré à nos stratégies d'observation et doit prendre en compte nos coûts et notre capacité ainsi que les besoins et les attentes des Canadiens. En outre, une solide infrastructure en technologie de l'information est essentielle à notre capacité à exécuter les principaux programmes et services liés à notre mission.

En réponse aux défis et aux possibilités que nous avons cernés dans notre environnement opérationnel, nous concentrerons nos efforts au cours de la période de planification sur les éléments suivants :

- **Intégrité fiscale – Rendre l'inobservation plus difficile en prenant des mesures actives et régulières additionnelles pour lutter contre la fraude fiscale et en améliorant la communication et l'échange de renseignements avec les intervenants fédéraux et internationaux afin de répondre rapidement aux nouvelles menaces liées à l'observation.**
- **Renforcement du service – Faciliter l'observation en intégrant notre Stratégie de service afin d'élargir les options de libre-service, d'optimiser le service téléphonique et de perfectionner nos efforts de visibilité et de communication.**
- **Durabilité des opérations – Favoriser l'excellence dans l'exécution des programmes en investissant dans le perfectionnement des employés, en consolidant nos ressources en technologie de l'information et en renforçant encore davantage la protection des renseignements sur les contribuables.**

## Programmes de prestations

En exécutant les programmes de prestations et en assurant les services connexes, l'ARC soutient les efforts des gouvernements pour aider les familles et les enfants, les ménages à faible et moyen revenus ainsi que les personnes handicapées. Pour maintenir la solidité de notre rendement au chapitre de l'exécution des programmes de prestations, nous concentrerons nos efforts sur les éléments suivants pendant la période de planification :

- **Renforcement du service – Nous améliorerons nos communications et notre offre de services électroniques afin de promouvoir un taux élevé d'inscription.**
- **Validation des prestations – Nous perfectionnerons d'avantage nos activités de programme de validation et travaillerons à la mise en place d'une présence d'exécution crédible tout en renseignant les bénéficiaires de prestations sur leurs droits et leurs obligations.**
- **Maintien de relations efficaces – Nous travaillerons étroitement avec nos clients gouvernementaux afin**

## Message du ministre



Chaque année, l'Agence du revenu du Canada (ARC) administre des milliards de dollars en recettes fiscales et distribue en temps opportun des paiements de prestations exacts à des millions de Canadiens. Depuis sa création il y a presque dix ans, l'ARC s'est fermement établie en tant qu'organisation nationale à haut rendement qui dispose d'une capacité intégrée en matière d'exécution de programmes.

L'ARC demeure résolue à mettre en oeuvre des initiatives ambitieuses visant à simplifier le processus fiscal pour les petites et moyennes entreprises et elle continuera à mettre l'accent sur la réduction du fardeau fiscal dans les années à venir, conformément à sa responsabilité générale relative à l'observation fiscale et au recouvrement des recettes. En outre, en réponse à la rétroaction obtenue de ses intervenants, l'ARC prend des mesures concrètes pour améliorer le service aux Canadiens afin de s'assurer qu'ils sont traités de façon juste et uniforme.

Le premier ministre a placé le renouvellement de la fonction publique parmi les principales priorités du gouvernement du Canada. Une partie essentielle de ce renouvellement requiert que les ministères et organismes fédéraux examinent les objectifs opérationnels futurs de manière à pouvoir cerner les compétences et les connaissances dont leur effectif a besoin. Dans le présent Rapport sur les plans et les priorités, l'ARC a relevé ce défi en intégrant d'avantage les ressources humaines et la planification opérationnelle. Le plan porte sur les défis et les mesures pour appuyer dans son ensemble le renouvellement de l'ARC et de la fonction publique.

Le maintien de la confiance des Canadiens dans l'intégrité de notre régime fiscal sera toujours essentiel à notre succès. L'engagement de l'ARC à l'égard de l'excellence de ses opérations et en milieu de travail donne aux Canadiens l'assurance qu'ils peuvent continuer à percevoir l'ARC comme un administrateur fiscal équitable et responsable.

Le ministre du Revenu national,

*Jean-Pierre Blackburn*

L'honorable Jean-Pierre Blackburn, C.P., député





# Table des matières

Section I : Aperçu de l'Agence .....	5
Message du ministre .....	5
Résumé exécutif .....	6
Notre environnement opérationnel .....	8
Remplir notre mandat .....	10
Atteindre nos résultats stratégiques .....	12
Tableau récapitulatif portant sur la planification .....	15
Profil des dépenses .....	16
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique .....	19
Aperçu .....	19
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) .....	20
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2) .....	25
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3) .....	28
Observation en matière de déclaration (AP4) .....	31
Appels (AP5) .....	34
Programmes de prestations (AP6) .....	36
Services internes (AP7) .....	39
Conclusion du commissaire .....	45
Section III : Renseignements supplémentaires Points saillants financiers .....	47
Liste des tableaux .....	48
Section IV : Autres sujets d'intérêt Conseil de direction .....	49
Structure organisationnelle .....	51
Normes de service .....	52
Stratégie de développement durable .....	56
L'approvisionnement écologique .....	56
Vérification et évaluation interne .....	56

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres, et assurer l'observation fiscale pour le compte de gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

---

## Mission

## Vision

---

L'ARC est un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

## Valeurs

---

Intégrité  
Professionnalisme  
Respect  
Collaboration

## Promesse

---

L'ARC contribue au mieux-être de la population canadienne et à l'efficacité du gouvernement en assurant une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial, réceptive, efficace et fiable.

# Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses  
2009-2010

Rapport sur les plans et les priorités



Le ministre du Revenu national,  
L'honorable Jean-Pierre Blackburn, C.P., député



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Ré-  
glement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>



## Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Canada School of Public Service

2009-10  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2010-III-127  
ISBN: 978-0-660-63900-0





Canada School  
of Public Service

École de la fonction  
publique du Canada

Canada School of  
Public Service

Your Partner in Learning

École de la fonction  
publique du Canada

Votre partenaire en apprentissage

## Canada School of Public Service 2009-2010

### Report on Plans and Priorities

---

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.  
President of the Treasury Board

Canada





## Table of Contents

MINISTER'S MESSAGE .....	1
SECTION I – DEPARTMENTAL OVERVIEW .....	3
SUMMARY INFORMATION .....	3
RAISON D'ÊTRE .....	3
RESPONSIBILITIES .....	4
STRATEGIC OUTCOME .....	8
PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE .....	9
PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE CROSSWALK .....	10
PLANNING SUMMARY .....	11
FINANCIAL RESOURCES .....	11
HUMAN RESOURCES .....	11
PLANNING SUMMARY TABLE .....	11
CONTRIBUTION OF PRIORITIES TO STRATEGIC OUTCOME .....	13
RISK ANALYSIS .....	14
EXPENDITURE PROFILE .....	16
VOTED AND STATUTORY ITEMS .....	16
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES .....	17
STRATEGIC OUTCOME .....	17
PROGRAM ACTIVITIES .....	19
FOUNDATIONAL LEARNING .....	19
ORGANIZATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT .....	25
PUBLIC SECTOR MANAGEMENT INNOVATION .....	28
INTERNAL SERVICES .....	30
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION .....	35
LIST OF SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES .....	35
OTHER ITEMS OF INTEREST .....	35





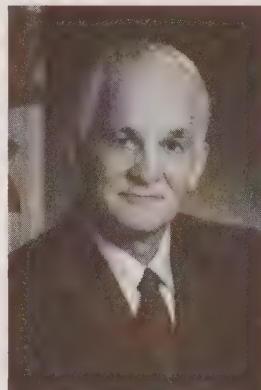


## MINISTER'S MESSAGE

---

I am pleased to present the *2009-2010 Report on Plans and Priorities* for the Canada School of Public Service (Canada School), the Government of Canada's partner in learning. This report covers the period 2009-2010 to 2011-2012.

Since its creation in 2004, the Canada School has worked under the operational authority of the *Canada School of Public Service Act* to ensure that public servants at all levels and in all parts of the country have access to the knowledge and skills they need to perform effectively and deliver results for Canadians.



During the period 2009-2010 to 2011-2012, the Canada School will continue to play a vital role in the delivery of the Government of Canada's *Policy on Learning, Training and Development* by focusing on four key areas: orientation and certification, management and professional development, leadership development, and second language acquisition and maintenance.

The Canada School will also implement the measures identified in the recent horizontal strategic review of central human resources organizations, ensuring that its programs remain effective and efficient.

By working collaboratively with public servants, the Canada School will continue to promote renewal of the public service to maintain a highly skilled and professional public service that all Canadians can be proud of, both now and in the future.

---

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.  
President of the Treasury Board





## SECTION I – DEPARTMENTAL OVERVIEW

### SUMMARY INFORMATION

---

#### RAISON D'ÊTRE

The Canada School of Public Service (Canada School) contributes to the development of foundational knowledge, which allows public servants to perform in their current job and take on the challenges of the next job. Orientation sessions for both new employees and new senior leaders encourage a common understanding of public service values and ethics among public servants. Through its offerings, the Canada School helps to develop leadership, accountability and excellence in the delivery of services to Canadians — with pride and a clear understanding of the government context.

Canada School programs are developed and delivered to support public servants in performing their jobs effectively; to assist functional communities, which are comprised of public service employees who share common work purposes, functions and professional interests, in addressing their common issues and developing networks; and to assist managers in understanding and implementing their delegated authorities. The Canada School also helps disseminate key messages related to government priorities, such as Public Service Renewal, by incorporating elements of these priorities into its training programs.

The development of public servants as leaders, managers, professionals and empowered employees is central to a high performance institution. This demands targeted investments by the Public Service of Canada, as well as the personal commitment of employees. Such development must occur in the context of careful attention to assessing performance, and managing talent.

Our performance in coming years will depend hugely on the skills, knowledge, seasoning and judgment of our employees, and on how well they grow as leaders and knowledge workers. We need to intensify our attention to employee development.

Source: Kevin G. Lynch, Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, *Fifteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*

Further, the Canada School supports deputy heads by staying current with new and updated policies and offering courses that meet organizational needs and address policy-related changes to departmental responsibilities. Mandatory training is offered in areas where standards must be met and professional development is available to support individual career progress, as well as government-wide competency requirements and succession planning.



The Canada School has identified six groupings of public service learners to ensure the appropriate targeting of learning opportunities and required training:

☞ For additional information on these learning communities, go to <http://www.cspsefpc.gc.ca/lco/index-eng.asp>.

- All Public Servants
- ▲ Functional Specialists
- ▼ Supervisors
- ▲ Managers
- ◆ Senior Managers
- Senior Leaders

## RESPONSIBILITIES

The Canada School was created on April 1, 2004 under the *Public Service Modernization Act*, combining three organizations that previously provided public service-wide learning, training and development: Language Training Canada, Training and Development Canada, and the Canadian Centre for Management Development. The Canada School is part of the Treasury Board of Canada portfolio. It operates under the authority of the *Canada School of Public Service Act* (CSPS Act) (☞ <http://laws.justice.gc.ca/en/c-10.13/text.html>).

As set out in the legislation, a Board of Governors is responsible for the conduct and management of the affairs of the Canada School. This Board has a prominent role in the Canada School's governance structure and is integrated in its planning, reporting and strategic decision-making processes.

☞ For additional information on the Canada School's governance structure, go to <http://www.cspsefpc.gc.ca/aut/gst-eng.asp>.

As a departmental corporation, the Canada School is mandated under the CSPS Act to:

- Encourage pride and excellence in the public service;
- Foster a common sense of purpose, values and traditions in the public service;
- Support the growth and development of public servants;
- Help ensure that public servants have the knowledge, skills and competencies they need to do their jobs effectively;
- Support deputy heads in meeting the learning needs of their organizations; and,
- Pursue excellence in public management and administration.

The Canada School achieves its mandate by ensuring that public servants have the foundational knowledge, through orientation and certification training, to perform their duties effectively; have the required skills and competencies through management and professional development; have access to leadership development programs; are aware





of innovative management practices and techniques to deliver results for Canadians; and have access to language training and retention services.

Learning has been acknowledged as a means to improve the capacity, effectiveness and accountability of the public service. As the partner in learning for the public service, the Canada School provides learning opportunities in both official languages and in all regions of the country. It supports both deputy ministers in their accountabilities for determining the learning needs of their organizations and individual public servants in pursuing their learning objectives.

Acting as a *rassembleur* (*one who gathers together people or things*) for the Public Service of Canada, the Canada School engages people to generate ideas; ensures that organizations and their employees have the right learning tools, programs and methods available to them; and provides learning opportunities and tools that will allow public servants to support departmental mandates and meet their professional development needs.

All thirteen provinces and territories are served by the Canada School, in seven regions across the country:

- Pacific and Yukon
- Alberta, Northwest Territories and Nunavut
- Central Prairie
- Ontario
- National Capital
- Québec
- Atlantic



☞ For additional regional information, including upcoming course offerings, go to <http://www.csps-efpc.gc.ca/reg/index-eng.asp>.

On January 1, 2006, the Treasury Board's *Policy on Learning, Training and Development* (the Policy) came into effect (☞ <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12405>). The Policy highlights the value of learning and the importance of creating a learning culture within the public service. More specifically, it establishes employee, organization and employer learning responsibilities and outlines the employer's specific training requirements. The Canada School's identified program priorities are geared to help deliver on the Policy's expected results.



The Policy outlines the specific training requirements through three interconnected types of learning, each of which is an integral part of innovation and improvement across the public service:

- Individual learning
- Organizational leadership
- Innovation in public management

Through the delivery of Required Training (Orientation to the Public Service, Authority Delegation Training and Assessment, and Functional Community Programming), and the continued promotion of second language acquisition and maintenance, the Canada School contributes to ensuring that:

- New employees share a common understanding of their role as public servants;
- Managers at all levels have the necessary knowledge to effectively exercise their delegated authorities;
- Specialists in functional communities (e.g.: finance; human resources; internal audit; procurement, materiel management and real property; and information management) meet professional standards established by the employer; and
- Employees at all levels acquire and maintain the knowledge, skills and competencies related to their level and functions.

In addition, the Canada School is responsible for designing and delivering leadership development programs, including the educational components of the corporate leadership development programs, to:

- Help meet current and future human resources needs; and
- Support senior public service leaders in aligning learning with the management improvement objectives of government and departmental business priorities.

The Canada School supports all four pillars of Public Service Renewal:

- **Planning** — By developing a course on integrated planning and supporting the government planning community;
- **Recruitment** — By managing the Orientation to the Public Service program for new public servants and working with the Public Service Commission to implement Students Providing Aligned Research and Knowledge (SPARK), which recruits university graduate students to engage in research projects related to policy and public administration, potentially leading to entry into the public service upon graduation;
- **Employee development** — By launching the *iLeadership* program for aspiring managers and creating *My Learning Planner*, an online tool that helps public servants to create personal learning plans; and



- **Enabling infrastructure** — By continuing to support online learning and the availability of collaborative tools, and by implementing the Integrated Learner Management System (ILMS), which is expected to have broader implementation by other government departments.

A formative evaluation, *The First Two Years of Implementation: Canada School Responsibilities Under the Public Service Modernization Act Learning Strategy*, found that, although some improvements could be made in the cohesiveness of programs, appropriate, high quality training was offered and delivered on time and within budget.

The CSPS Act provides for the following authorities and flexibilities to enhance year-over-year stability and operational consistency in support of achieving the mandate of the Canada School:

- **Revenue Responding Authority** (CSPS Act, subsection 18(2))  
Subject to any conditions imposed by the Treasury Board, the revenue from fees received by the School in a fiscal year through the conduct of its operations may be spent by the School for its purposes in that, or the next, fiscal year.
- **Appointment of the President** (CSPS Act, subsection 13(1) and section 14)  
Subsection 13(1): The Governor in Council shall, after consultation by the Minister with the Board, appoint an officer, to be called the President of the School, to hold office for a term not exceeding five years, and the President has the rank and status of a deputy minister.  
Section 14: On the expiration of any term of office, the President is eligible to be reappointed for a further term.
- **Staffing Authority** (CSPS Act, subsection 15(2))  
... the President may, on behalf of the School, appoint and employ teaching and research staff and may, with the approval of the Treasury Board, establish the terms and conditions of their employment, including their remuneration.
- **Intellectual Property Management Authority** (CSPS Act, subsection 18(1)(b))  
The Board may, with the approval of the Treasury Board, prescribe the fees or the manner of determining the fees ... to be charged by the School when selling, licensing the use of or otherwise making available any copyright, trade-mark or other similar property right held, controlled or administered by the School.



## STRATEGIC OUTCOME

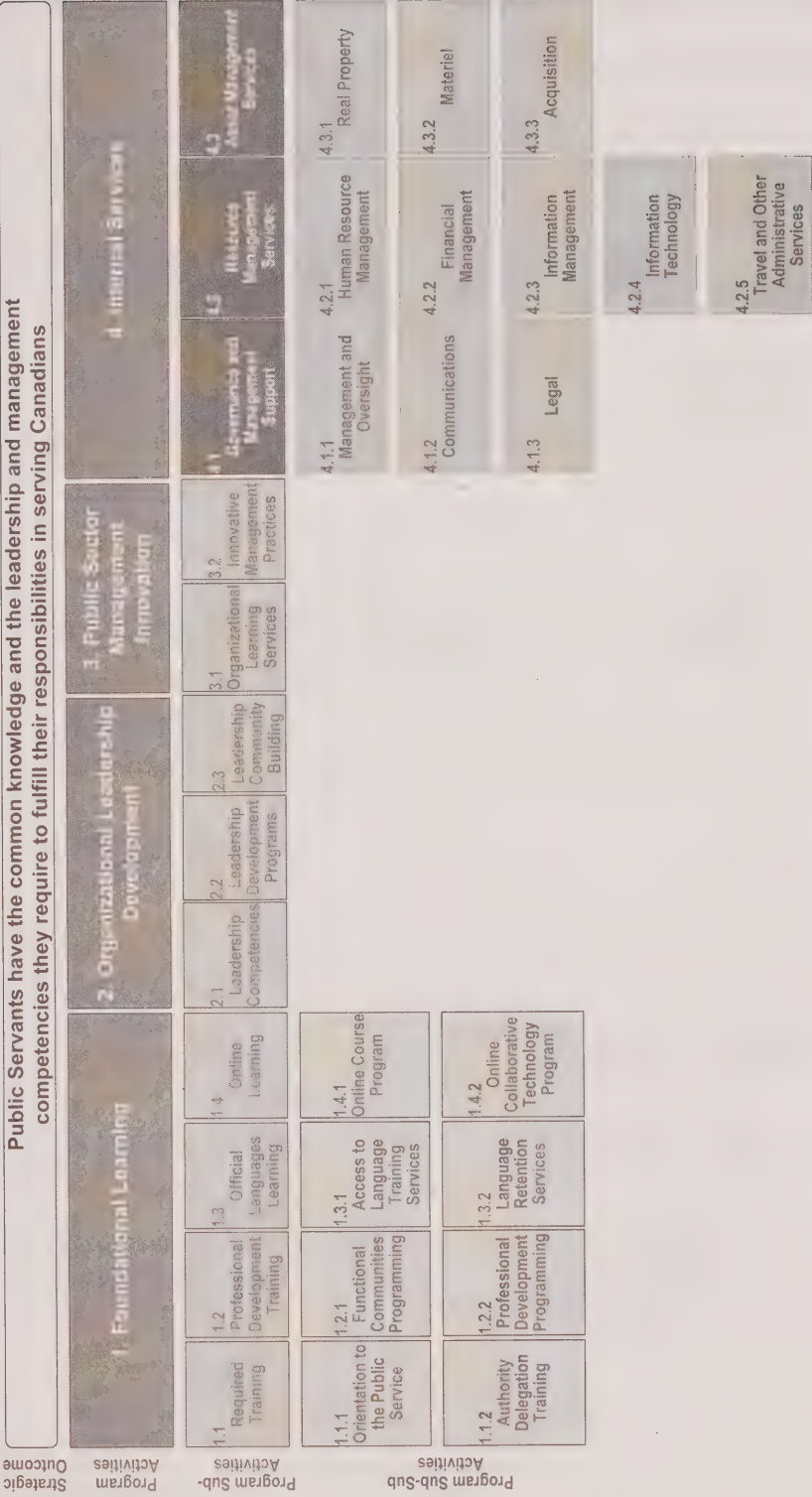
The Canada School has a single Strategic Outcome: “Public Servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians.” This Strategic Outcome is supported by four program activities:

- Foundational Learning;
- Organizational Leadership Development;
- Public Sector Management Innovation; and
- Internal Services.



PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE

The chart below illustrates the Canada School of Public Service's complete framework of program activities, sub-activities and sub-sub-activities, which roll-up and contribute to progress in achieving the Strategic Outcome.



Program Sub-Activities

1.1.1 Orientation to the Public Service

1.1.2 Authority Delegation Training

1.2.1 Functional Communities Programming

1.2.2 Professional Development Programming

1.3.1 Access to Language Training Services

1.3.2 Language Retention Services

1.4.1 Online Course Program

1.4.2 Online Collaborative Technology Program

Program Sub-Activities

4.1.1 Management and Oversight

4.1.2 Communications

4.1.3 Legal

4.2.1 Human Resource Management

4.2.2 Financial Management

4.2.3 Information Management

4.3.1 Real Property

4.3.2 Materiel

4.3.3 Acquisition

4.4 Information Technology

4.5 Travel and Other Administrative Services

**PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE CROSSWALK**

To ensure compliance with the Management, Resources and Results Structure, the titles of the Program Activities were simplified for 2009-2010 to eliminate descriptions. The new titles appear across the top of the table below and replace those appearing down the left side.

(\$ thousands)	Foundational Learning	Organizational Leadership Development	Public Sector Management Innovation	Internal Services	Total
Foundational Learning: Public servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	66,162	N/A	N/A	N/A	66,162
Organizational Leadership Development: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians	N/A	12,783	N/A	N/A	12,783
Public Sector Management Innovation: Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians	N/A	N/A	11,268	N/A	11,268
Internal Services: Effective decision-making is supported through integrated advice and information strategies and the provision of high quality corporate services	N/A	N/A	N/A	21,711	21,711
<b>Total</b>	66,162	12,783	11,268	21,711	111,924

This did not affect the structure or the content of the Canada School's Program Activity Architecture.

The sub-activities beneath the Internal Services program activity have also been amended to conform to the guidance provided by the Treasury Board to establish consistency across departments and agencies.



## PLANNING SUMMARY

### FINANCIAL RESOURCES

Financial Resources	2009–2010	2010–2011	2011–2012
(\$ thousands)	111,924	108,190	100,810

The financial resources table above provides a summary of the total planned spending for the Canada School of Public Service for the next three fiscal years. The variance in forecast between the years is mainly due to the reductions resulting from the horizontal strategic review of central human resources organizations.

### HUMAN RESOURCES

Human Resources	2009–2010	2010–2011	2011–2012
Full-Time Equivalent - FTEs	940	940	940

The human resources table above provides a summary of the total planned human resources for the Canada School of Public Service for the next three fiscal years.

### PLANNING SUMMARY TABLE

<b>Strategic Outcome:</b> Public Servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians.	
<b>Performance indicators</b> Number of learning activities that address leadership development, management competencies and common knowledge, and number of participants.  Percentage of public servants who have attended Canada School learning activities and feel that the training provided responded to their learning needs and was a worthwhile investment for their employer.	<b>Targets</b> Approximately 900 learning activities Approximately 220,000 learner days (number of learners/participants multiplied by the number of days in training)  80% of learning activity participants feel that the training provided responded to their needs and was a worthwhile investment for their employer



(\$ thousands)

Program Activity	Forecast Spending 2008-2009	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Foundational Learning	68,828	66,162	66,112	62,953	<b>Government Affairs</b> ☞ <a href="http://www.cspsefpc.gc.ca/oao/index-eng.asp">http://www.cspsefpc.gc.ca/oao/index-eng.asp</a>
Organizational Leadership Development	13,133	12,783	11,769	9,202	<b>Government Affairs</b> ☞ <a href="http://www.cspsefpc.gc.ca/ldc/index-eng.asp">http://www.cspsefpc.gc.ca/ldc/index-eng.asp</a>
Public Sector Management Innovation	14,640	11,268	11,249	10,929	<b>Government Affairs</b> ☞ <a href="http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/index-eng.asp">http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/index-eng.asp</a>
Internal Services	--	21,711	19,060	17,726	
<b>Total</b>	<b>96,601</b>	<b>111,924</b>	<b>108,190</b>	<b>100,810</b>	
Increase of Revenue Forecast (Note 1)	18,000	--	--	--	
Respendable Revenue (S) (Note 2)	14,413	--	--	--	
Other Adjustments (Note 3)	579	--	--	--	
Services received without charge (Note 4)	14,200	13,814	13,913	13,953	
<b>Total Planned Spending</b>	<b>143,793</b>	<b>125,738</b>	<b>122,103</b>	<b>114,763</b>	

**Notes:**

1. This increase brings the 2008-2009 revenue forecast to the same level as in the 2009-2010 annual reference level update (ARLU). Future required adjustments will be reflected in the Public Accounts and the Departmental Performance Report.
2. (S) Statutory item — The revenue from fees received by the Canada School in a fiscal year through the conduct of its operations may be spent by the Canada School for its purposes in that, or the next, fiscal year.
3. Other adjustments are comprised of the collective bargaining funds (not yet approved by the Treasury Board), the operating budget carry-forward from 2007-2008, and the reprofile for the ILMS.
4. Includes the following services received without charge: accommodation charges (Public Works and Government Services Canada); and contributions covering the employer's share of employees' insurance premiums and expenditures (TBS).





## CONTRIBUTION OF PRIORITIES TO STRATEGIC OUTCOME

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
<p><b>The consolidation of ongoing initiatives:</b></p> <p><i>Functional community learning</i></p>	Ongoing	<p>This initiative contributes to public servants having the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians.</p> <p>The development of functional community learning, including curricula development and functional community networking, contributes directly to the first program activity of <i>Foundational Learning</i> as it ensures that common knowledge and competencies are developed among community members. All courses are developed based on leading and innovative practices, thereby contributing to <i>Public Sector Management Innovation</i>, the third program activity.</p>	<p><b>This is a priority because</b> Functional community learning contributes to common knowledge and competency development.</p> <p><b>Plans for meeting the priority</b> Functional communities, which are at different stages, are consulted to identify common training needs. These needs are then prioritized.</p>
<p><b>The launch of new initiatives to deliver on Public Service Renewal:</b></p> <p><i>Learning for managers — professional development and management skills</i></p> <p><i>The identification of learning options for the new generation of public servants</i></p>	New	<p>Each of these initiatives contributes to public servants having the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians.</p> <p>Learning for managers contributes directly to the second program activity of <i>Organizational Leadership Development</i>, and the identification of learning options for the new generation of public servants contributes to the first program activity of <i>Foundational Learning</i>. All</p>	<p><b>This is a priority because</b> In his 15<sup>th</sup> Annual Report, the Clerk of the Privy Council highlighted the need to develop leadership skills, and more specifically human resources management skills, among public service managers. He also highlighted the importance of recruiting and developing the new generation of public servants for the future.</p> <p><b>Plans for meeting the priority</b> The Canada School will work with central agency partners to support key learning components of Public Service Renewal (e.g.: Advanced Leadership Program and employee development). In addition, new learning options</p>

## SECTION I



		courses are developed based on leading and innovative practices, so both initiatives contribute to <i>Public Sector Management Innovation</i> , the third program activity.	continue to be explored and courses are designed / updated to incorporate leading practices.
Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Continued efforts to improve the learning infrastructure and assess learning programs to ensure relevance:	Ongoing	Each of these initiatives contributes to public servants having the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians.	<b>This is a priority because</b> The ILMS will ensure that the Canada School's registration system supports timely and accurate reporting. The annual Curriculum Review process is relevant in supporting client needs and public service priorities.
<i>The Integrated Learner Management System (ILMS)</i>		The ILMS will ensure that the Canada School's registration system supports timely and efficient access to training and more strategic and accurate reporting.	<b>Plans for meeting the priority</b> ILMS will be fully implemented in phases, with completion anticipated for the fall of 2010.
<i>Curriculum Review</i>		The annual Curriculum Review process ensures programming is relevant in meeting client needs and public service priorities.	The Curriculum Review is now conducted annually.

## RISK ANALYSIS

While the Canada School receives appropriated funds for some foundational learning (notably, training required under the *Policy on Learning, Training and Development*), approximately 40 percent of its operating budget is based on revenues generated from fees charged to departments and agencies for learning products and services. During this time when departments and agencies may encounter pressures due to changing fiscal conditions, the Canada School will continue to emphasize the importance of learning as an investment to support public service productivity and effectiveness and engage in outreach activities to identify and address the learning needs of departments and agencies.

The Canada School has a planning horizon that is longer than the standard fiscal year given the process associated with planning, developing, designing, testing and implementing learner-ready products. The Canada School's statutory ability to respend revenues earned in the current fiscal year in the next fiscal year provides the flexibility to

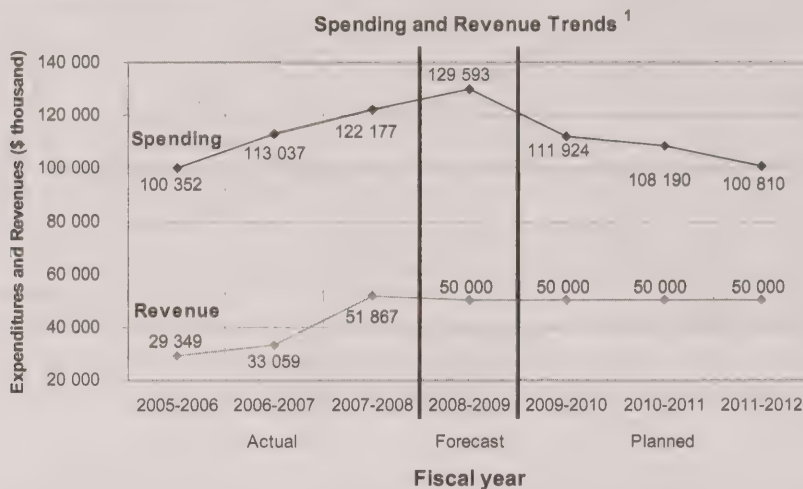


support ongoing investments in the design and update of learning products and services over fiscal periods. However, there remains a challenge for the Canada School to improve its identification of key training needs of departments and agencies and respond to those needs in an increasingly timely manner. The Canada School's planning framework will continue to evolve to support these business imperatives.

Technology trends, such as webcasts and video-conferences, provide a significant opportunity for effective methods of delivery. Blended learning solutions, which combine different learning methods such as classroom courses with online learning, are also an important trend that involves modular course designs that are more easily scalable to client needs. The Canada School continues to experiment and evolve its offerings and learning methods to meet client expectations and provide increased flexibility. Investments in technology and the development of skills and building of capacity in these areas are critical for maintaining program relevance and lowering client training costs.

The Canada School is focusing on talent management, both by encouraging the development of competencies and skills among existing employees and by forging relationships with post-secondary institutions to attract recent graduates to the public service as part of Public Service Renewal. At the same time, the number of subject matter experts and candidates with course design and teaching expertise is limited, and there is intense competition among departments and agencies to attract functional experts in certain professional fields. To address these challenges, the Canada School is transforming its human resources services and working to maintain an adequate balance of in-house expertise and external resources for program delivery.

The Canada School is replacing its legacy registration systems with a new Integrated Learner Management System (ILMS). The implementation of the ILMS is a major strategic initiative for the Canada School and sound governance mechanisms are in place to ensure effective project management. The ILMS will provide improved information for decision-making and will support the Canada School's efforts to integrate and streamline its business processes for the registration, management and administration of learning. It will also enhance the Canada School's ability to compile registration information and generate reports on a timely basis.

**EXPENDITURE PROFILE**

The actual spending and the revenue earned for 2005-2006 to 2007-2008 are based on the figures presented in the Canada School's Departmental Performance Report for each of those years.

The 2008-2009 forecasted spending is based on the forecasts presented in the business plan for fiscal year 2008-2009, and the 2008-2009 forecasted revenues are based on the forecasts as at November 30, 2008. The planned spending is based on the figures presented in the annual reference level update (ARLU) for the Canada School for 2009-2010 to 2011-2012, net of the reductions resulting from the horizontal strategic review of central human resources organizations. The planned revenues are based on the figures presented in the annual reference level update (ARLU) for the Canada School for 2009-2010 to 2011-2012.

**VOTED AND STATUTORY ITEMS<sup>2</sup>**

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-2009	2009-2010
		<b>Main Estimates</b>	<b>Main Estimates</b>
40	Program expenditures	58,529	58,330
(S)	Contributions to employee benefit plans	6,072	5,860
(S)	Spending of revenues pursuant to subsection 18(2) of the <i>Canada School of Public Service Act</i>	32,000	50,000
<b>TOTAL</b>		96,601	114,190

<sup>1</sup> Revenue is forecasted based on the previous year's business level and does not take into account potential growth.

<sup>2</sup> This table is based on the 2009-2010 Main Estimates tabled in Parliament in February 2009 and does not reflect adjustments made for the horizontal strategic review of central human resources organizations.





## SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES

### STRATEGIC OUTCOME

---

The Canada School has a single Strategic Outcome:

**Public Servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians.**

Through the delivery of this Strategic Outcome, the Canada School will provide long-term benefits for Canadians by ensuring that public servants across the country have the required knowledge and competencies to serve Canadians with excellence now and into the future.

The current economic and fiscal situation may impact on the Canada School, as spending on training is discretionary and the Canada School has limited control over participant registration. As noted in the risk analysis, the Canada School must consider both the demand for training and the revenue generation required to design, develop and deliver courses and programs, as the design of new courses takes place as existing courses are being delivered. There is also a continuing need for qualified instructors, facilitators and subject matter experts and a requirement to keep up with the speed of change by updating course material and retraining employees and specialists to ensure they maintain the required skills and competencies.

This being said, the Canada School is taking steps to address these challenges, including greater outreach to departments and functional communities and increased leveraging of technology. The current environment emphasizes the need for strong planning, monitoring and trend analysis for early identification of training demand pressures that may require adjustments to capacity within the Canada School. This monitoring would also allow the Canada School to better anticipate marketplace trends and adjust its approach in order to plan for potential impacts on revenue. The Canada School has systems in place for ongoing tracking of budgets, expenses and revenues, and is focussing on course promotion and marketing.

The implementation of the Integrated Learner Management System (ILMS), an internationally-standardized software application, will support the Canada School's efforts to integrate and streamline its business processes for the registration, management and administration of learning. It will also enhance the Canada School's ability to better report on various aspects of learning within the public service, including requirements under the *Policy on Learning, Training and Development*, and allow the Canada School to conduct its business more efficiently.



The Canada School will monitor the number of learning activities that address leadership development, management competencies and common knowledge, as well as the number of participants in these learning activities. In addition, the Canada School will track the percentage of public servants who have attended Canada School learning activities and who feel that the training provided responded to their learning needs and was a worthwhile investment for their employer.

The Canada School's Strategic Outcome is supported by four program activities:

- Foundational Learning
- Organizational Leadership Development
- Public Sector Management Innovation
- Internal Services

The Canada School receives appropriated funds for some foundational learning, notably training required under the *Policy on Learning, Training and Development*, including the Orientation to the Public Service program and Authority Delegation Training. For the most part, other learning products and services developed and delivered by the Canada School are done so on a cost-recovery basis. Overall, revenues generated from these activities represent approximately 40 percent of the Canada School's planned operating budget for 2009-2010.

A horizontal strategic review of the Government of Canada's central human resources organizations, including the Canada School of Public Service, was conducted in 2008-2009. The review's main objective was to ensure efficiency and effectiveness in human resources management by eliminating overlapping activities.

Through the horizontal strategic review exercise, the Canada School has identified ways to be more efficient and effective and to fully align its programs with department and agency learning needs. A number of programming changes were identified and will be phased in over a three-year period. As noted in Budget 2009, the government will direct the savings realized toward creating and maintaining a modern public service that has a knowledge-based workforce and a forward-looking, productive work environment to better deliver on the priorities of Canadians.

The horizontal strategic review impacts each of the four program activities supporting the Canada School's strategic outcome. Among the key changes are the following: the Orientation to the Public Service program has been redesigned, shifting from two days of classroom learning to a one-day classroom session complemented by prerequisite online training; and more of the Canada School's training and development products will be offered on a cost-recovery basis. Also, corporate leadership development programs at the manager level and above will be restructured to ensure they meet the needs of Public Service Renewal.



## PROGRAM ACTIVITIES

### FOUNDATIONAL LEARNING

The Canada School contributes to building a professional workforce by providing the learning required for public servants to perform in their current job and take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment through the provision of foundational learning activities. The learning opportunities developed and delivered by the Canada School are aligned with public service management priorities and meet the requirements of the *Policy on Learning, Training and Development* and associated knowledge standards.

Program Activity: Foundational Learning					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
443	66,162	443	66,112	443	62,953
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Public servants are able to apply the foundational knowledge provided by the Canada School in their workplace.		The Canada School will identify the percentage of participants who intend to apply, are able to apply, and/or have applied the knowledge acquired in foundational knowledge learning activities to their current or future workplace.		The target level of participants able to apply their acquired knowledge is 80%.	
<a href="http://www.csp.gc.ca/en/learning">http://www.csp.gc.ca/en/learning</a>					

The Foundational Learning program activity contributes to the Strategic Outcome by providing the common knowledge required by public servants. To achieve this, the Canada School aims to ensure that:

- Employees from core public service organizations continue regular course participation;
- Participants complete the Orientation to the Public Service program within the Canada School service standard (that is, within six months of being identified for training);
- Based on knowledge standards established by the employer, participants understand the workings of Parliament and government, values and ethics in the public service, their accountabilities and their role in serving Canadians;

## SECTION II



- Senior leaders are knowledgeable about their accountabilities; and
- Learning evaluations and participant feedback are positive.

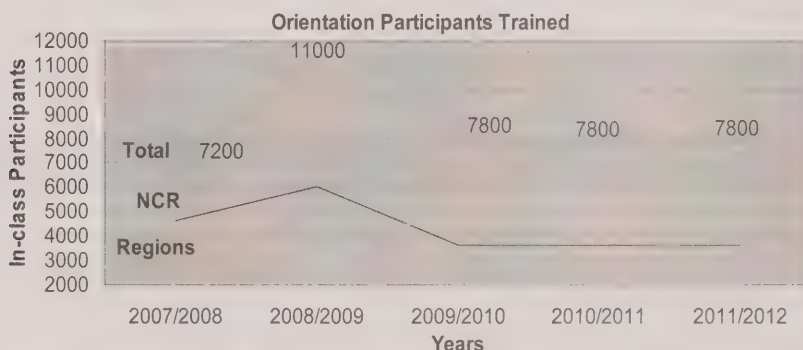
Four initiatives support this program activity:

- **Required Training** — Includes Orientation to the Public Service and Authority Delegation Training
- **Professional Development Training** — Includes Functional Communities Programming and Professional Development Programming
- **Official Languages Learning** — Includes Access to Language Training Services and Language Retention Services
- **Online Learning** — Includes Online Course Program and Online Collaborative Technology Program

### Required Training

#### *Orientation to the Public Service*

Orientation programs have been developed and are offered to both new public servants and new senior leaders. The challenge is to meet the annual demand, in both the regions and the National Capital Region, of approximately 8,000 in-class participants per year. To respond to this demand within existing resources, and to respect its horizontal strategic review commitment, the Canada School has redesigned the Orientation to the Public Service program, shifting to a blended learning approach consisting of a one-day classroom session complemented by prerequisite online training. The redesigned program will be monitored to ensure that the enhanced delivery model complies with the employer's knowledge standards, government priorities and objectives for Public Service Renewal.



The Canada School will continue to work with organizations already engaged in intensive, structured orientation in their departments to achieve synergies and improve linkages between the programs. It will also explore options to address the challenges of a consistent national program and adequate availability of qualified instructors. Alternative delivery methods will be examined to facilitate the availability of training to those public servants who do not have access to computers, and communications with departments





will be increased to encourage registration for required training and the completion of the online components.

### *Authority Delegation Training*

In accordance with the *Policy on Learning, Training and Development*, the Canada School continues to deliver Authority Delegation training to four groups of employees: supervisors, managers, senior managers (executives at the EX-01 to EX-03 levels) and assistant deputy ministers. Mandatory training and assessment are undertaken to ensure these groups are equipped to appropriately exercise their delegated authorities.

There is a continued public service emphasis on management responsibilities and a focus on filling management positions to respond to retirements. Demand is higher than originally expected due to the large number of participants wishing to take the training for developmental purposes. There is a need for the Canada School to balance demand for mandatory training with developmental training. To respond to these demands and increase capacity within existing resources, the Canada School will redesign the program, shifting to a blended learning approach similar to that adopted for the Orientation to the Public Service program. The redesign will ensure continued relevance and accuracy in relation to the employer's knowledge standards and respond to participant feedback.

Succession planning continues to be essential to address the availability of qualified instructors. Issues related to classroom space are handled through the monitoring of enrolment and the adjustment of schedules. Additional work continues with departmental required training coordinators to support the timely identification and registration of employees for required training.

### Professional Development Training

The demand for professional development learning is managed through an annual curriculum review process and a decision matrix that facilitates the monitoring of new courses and the accompanying delivery infrastructure.

There is ongoing demand from departments and agencies for custom courses. In 2009-2010, the Canada School will continue to establish memoranda of understanding (MOUs) with departments and agencies to design and deliver courses that will support deputy ministers' accountability for learning and ensure a cohesive approach within organizations. This will require a streamlining of the MOU development process to enhance efficiencies and alignment with overall priorities.

### *Functional Communities Programming*

Some functional communities, such as human resources and finance, are undergoing transition due to retirements and an increasing demand for services and expertise. The Canada School will continue to fulfil its commitments to the Public Service Renewal agenda and support deputy ministers' accountability for learning in their organizations by working with key functional communities to identify strategic issues and address



evolving needs, providing ongoing and timely professional development of functional community members, developing curricula for priority areas such as Information Management, Internal Audit, Human Resources and Finance, and delivering required training for the Information Management and Procurement, Materiel Management and Real Property (PMMRP) communities. The Canada School will also keep abreast of the TBS Policy Renewal Initiative and work with partners to update functional communities on resulting policy changes, as they are often the first ones who are affected by and have a role in implementing these changes (e.g.: *Transfer Payment Policy*).

In 2009-2010, the Canada School plans to increase its responsiveness by delivering courses through its calendar offerings and under MOUs with various departments and agencies. However, designing courses for emerging communities where the expected volume of offerings is low remains a challenge and there is a need to balance short-term investment and long-term cost recovery. The Canada School will promote partnership opportunities with departments and agencies that could act as “champions” for these functional communities.

### *Professional Development Programming*

Public service employees require access to learning opportunities that will help them develop their professional, management and leadership skills and competencies. The *2008-2009 Action Plan on Public Service Renewal* highlights the development of public servants at all levels as leaders, managers and empowered employees as central to a high performance institution, and emphasizes that careful attention to managing talent and performance is required. Moreover, the results of the National Managers’ Community focus groups suggest that learning related to performance and people management is a key priority that should increase demand for Canada School programs.

In 2009-2010, the Canada School will continue to offer a wide range of professional management and leadership skills and competency development training through calendar and MOU offerings. It will build on its current programming by expanding relationships with the public service managers’ community and developing new products as part of its performance management curriculum to support the learning needs of managers. In order to facilitate access to learning opportunities and strengthen its role as the learning partner for managers, the Canada School will develop a new learning curriculum for managers that will leverage technology in this priority area and offer a more integrated and blended learning approach. The Canada School will also develop a community of practice for internal and external instructors delivering its professional development programming in order to promote a more integrated approach for the exchange of information and knowledge across program areas.

### Official Languages Learning

#### *Access to Language Training Services*

The Canada School facilitates on-time access to quality-assured and cost-efficient language training to all public servants by qualified providers. In 2009-2010, the Canada School will continue to explore new and innovative ways to facilitate access to language



training services and will pursue pre-implementation phases of a National Master Standing Offer for language training providers in the regions. In addition, the Canada School will continue to offer timely, accurate and cost-efficient language learning plans and services, and training in the regions where required.

Subject to financial approvals, the Canada School will also implement an initiative under the *Roadmap to Linguistic Duality: 2008–2013*, which will broaden access to second language learning products through Canadian universities, thereby providing opportunities for second language development and maintenance among future public servants and contributing to the renewal of the public service.

### *Language Retention Services*

There is a growing demand for online tools and products for language maintenance and self-acquisition, as well as for tailor-made language learning solutions. The aim is to deliver consistent and timely access to language retention services and tools in all parts of the country to promote an active culture of bilingualism in the workplace.

In 2009-2010, the Canada School will develop, update and provide second language learning plans to public servants; ensure standardized quality assurance of its language training services across the country; offer language training services to students with learning disabilities; supply qualified on-site language teachers/facilitators; and work with departments to ensure and promote a culture of bilingualism in the public service.

### Online Learning

#### *Online Course Program*

As demonstrated by evaluations and increased use of *Campusdirect* year-over-year, there is a growing preference among public servants for online training delivery. As well, there is an increased focus on reducing travel to better utilize the time of public servants and control costs.

The Canada School works to ensure that public servants across the country have access to custom online learning tools and products. Over the next fiscal year, the Canada School will support the development and delivery of e-learning and blended learning products, and integrated learning solutions will be provided through the implementation and maintenance of learning portals. In addition, the Canada School will prepare *Campusdirect* for migration to the ILMS infrastructure.

A quality assessment report on *Campusdirect* customized courses determined that there was a significant improvement in quality between the courses developed in the early years of the program and those developed more recently. Room for improvement was found in instructional design and currency of the related content accessible via Web links. The current relevance of the courses to programs will be assessed and the results of curriculum review will be considered before redesign investments are made. The maintenance strategy will focus on the lowest-ranking courses in priority areas for early attention. Also, in accordance with the horizontal strategic review, beginning in 2010-





2011 the Canada School will explore the possibility of making commercial course offerings through *Campusdirect* available to departments and agencies on a cost-recovery basis.

### *Online Collaborative Technology Program*

Clients expect that the latest innovations and collaborative technologies will be available to promote interaction, learning, dialogue and knowledge exchange. These new technologies would also help to attract and retain the next generation of public servants who are accustomed to working and learning in such an environment.

The Canada School will continue to work with Information Technology (IT) specialists and departmental chief information officers to establish standards and expectations and ensure that the Canada School's infrastructure supports the adoption of new technologies. There will also be ongoing collaboration with departments and agencies to reduce restrictions on Internet access, which are often due to firewalls and security measures.

The Canada School is expanding its use of technologies such as Web conferencing, social networking, podcasting, virtual classroom and other interactive initiatives. This requires the continued development of expertise and service provision capacity in e-learning. It is expected that 3,000 to 4,000 participants will use the Canada School's online collaborative tools and vehicles, such as the Community of Practice Portal, in 2009-2010.

### **Program Activity Planning Highlights**

Over the next three years, the Canada School will build on these activities and:

- Continue to monitor, assess and update programs to ensure consistency and relevance in program delivery;
- Ensure that programs continue to address government priorities and objectives, meet relevant standards, and continue to engage public servants;
- Work with the appropriate organizations to ensure that knowledge standards and recertification requirements continue to be met;
- Establish and maintain a stable human resources structure to ensure capacity;
- Extend partnerships with professional associations and academic organizations to build additional capacity;
- Continue to identify, build relationships with, and design courses for functional communities;
- Implement a performance management curriculum to support the learning needs of managers;
- Strengthen relationships with the managers' community and with client departments and agencies to help meet the learning needs of managers across the country;





- Leverage the use of technologies, including blended solutions, and expand the use of self-assessment and self-instruction tools to facilitate learning;
- Research, test and adopt relevant and innovative collaborative technologies to promote greater access to Canada School programs and ensure future functionality with ILMS; and
- Continue to identify innovative and cost-effective ways to maintain second Official Language skills.

## ORGANIZATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT

The Canada School strengthens the public service and contributes to Public Service Renewal by building strong leadership competencies for existing and emerging leaders through the provision of leadership development activities such as targeted courses, programs, seminars and events.

Program Activity: Organizational Leadership Development					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
102	12,783	102	11,769	102	9,202
<b>Program Activity Expected Results</b>		<b>Performance Indicators</b>		<b>Targets</b>	
Public service managers, executives and senior leaders are satisfied with the leadership development courses, programs and activities received.		The Canada School will measure the degree of satisfaction of public servants with the leadership activities provided.		The target is that leadership activities receive an average rating of 4 on a 5-point scale on overall satisfaction.	
Public service managers, executives and senior leaders are able to apply their leadership competencies in the workplace.		The Canada School will determine the percentage of public servants who intend to apply, are able to apply and/or have applied the knowledge acquired through leadership development activities in their workplace.		The target level of participants able to apply their acquired knowledge is 80%.	
<a href="http://www.csp-s-cfp-cc.ca/ile/index-eng.asp">http://www.csp-s-cfp-cc.ca/ile/index-eng.asp</a>					



Due to the significant focus on leadership accountabilities and the anticipated high retirement rates among employees and executives, there is increased demand for programs that develop leaders for a modern public service in a globalized environment. Three initiatives support this program activity:

- Leadership Competencies
- Leadership Development Programs
- Leadership Community Building

### Leadership Competencies

Public service supervisors, managers, executives and senior leaders require access to learning opportunities that will help them to develop enhanced leadership competencies to lead change and meet corporate goals. The Canada School will work with management teams to support strong organizational change leadership. The Public Service Renewal action plan priority for employee development and the requirement for better talent management and strong leadership competencies will continue to increase demand for Canada School programs.

In 2009-2010, the Canada School will continue to offer a wide range of leadership training, such as Leading in Times of Crisis, and will strengthen programming by expanding partnerships, developing new tools and promoting the use of existing tools such as the 360<sup>0</sup> feedback instrument. The Canada School will also continue to explore MOU opportunities with government departments and agencies in order to reach additional participants across the country, meet organizational learning needs and support deputy ministers in their accountability for learning in their organizations.

Public servants want to achieve a better understanding of the international context in which they work and the comparative management approaches and leading-edge practices in other jurisdictions. New Canada School programming is aimed at enhancing:

- Awareness of the global context (through programs such as How Washington Really Works, Leadership Across Borders, and the Advanced Leadership Program); and,
- Key leadership and professional skills and competencies (through courses on communications and engaging stakeholders, citizens and employees).

### Leadership Development Programs

The shift toward greater deputy minister accountability for learning in their organizations, together with anticipated high retirement rates and an increased focus on talent management, necessitates succession planning at both the departmental and government-wide levels. The Canada School must position itself to be the strategic choice for the delivery of learning products and activities to support talent management. The desired outcome is that government departments and agencies are able to develop leadership talent to achieve excellence in serving Canadians and advising Ministers, both now and in the future.



Further to the alignment of roles and responsibilities through the horizontal strategic review, training and development activities previously carried out by the former Canada Public Service Agency (i.e.: assistant deputy minister forums and learning activities) will be transferred to the Canada School and the suite of offerings to assistant deputy ministers will be streamlined. The Canada School will also work with its government partners to renew the corporate leadership development programs at the manager level and above to ensure they meet the needs of Public Service Renewal.

Given the increased demand for leadership programs over the two-year period of 2006 to 2008, the Canada School must consolidate resources to ensure sustainable delivery. It will also be important to work with Treasury Board portfolio partners to consolidate the corporate leadership development continuum to ensure programs meet current and future needs.

In 2009-2010, the Canada School will continue to deliver leadership development programs designed to provide structured and comprehensive career development to high-potential public servants. As well, following a successful pilot project, the Canada School will implement *iLeadership*, which targets high performing individuals with strong leadership potential who aspire to move into entry-level management roles. With the implementation of *iLeadership*, full consolidation of the leadership continuum will be achieved, from front-line managers to senior leaders.

This work requires that the Canada School continue to develop in-house resources with detailed knowledge of the craft of government, as well as partnerships with universities to support research and program design.

### Leadership Community Building

In 2009-2010, the Canada School will continue to provide leaders with opportunities to discuss issues and priorities of common interest in a safe forum, cultivate networks and share leading practices. Emphasis will be placed on building communities across the public service and advancing leadership through partnerships. Opportunities for cultivating networks will be provided through forums such as the Heads of Federal Agencies Learning Day, deputy minister seminars, assistant deputy minister (ADM) seminars and the ADM forum.

The Canada School will create an inventory of emerging management issues, leading-edge speakers and leading practices. These efforts will ensure that public service leaders are kept up-to-date on the latest techniques for collaborating and building management skills and achieving greater awareness of globalization pressures and opportunities. Strengthened relationships with academics and international partners will be required to advance knowledge, enhance program delivery, facilitate international programming and share leading practices.




**Program Activity Planning Highlights:**

Over the next three years, the Canada School will build on these activities and:

- Continue the consolidation and strengthening of offerings;
- Identify learning needs through developing and documenting leading practices and building programming to fill gaps;
- Ensure a strong leadership development continuum;
- Target new opportunities to develop leadership in a global context;
- Continue extending the reach of offerings in the regions; and
- Capitalize on new technologies to facilitate the development of leadership competencies.

**PUBLIC SECTOR MANAGEMENT INNOVATION**

The Canada School enhances the performance and effectiveness of the public service by integrating individual development of public servants with organization-focussed solutions for learning, change management and management innovation. It also documents and disseminates innovations and leading practices in public management, and provides public service organizations with advice and support regarding learning, change management and innovation in public sector management.

Program Activity: Public Sector Management Innovation					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
77	11,268	77	11,249	77	10,929
<b>Program Activity Expected Results</b>		<b>Performance Indicators</b>		<b>Targets</b>	
Public service organizations have access to the tools and services to help them integrate learning, manage change and innovate.		The Canada School will track the number of organizations provided with Public Sector Management Innovation services.		The target is 25 departments and agencies.	
Public service organizations integrate learning, manage change and innovate by adapting leading practices.		The Canada School will measure the degree of satisfaction of public service organizations with the Canada School's Public Sector Management Innovation services.		The target is an 80% satisfaction rate.	
 <a href="http://www.csp-s-efbc.gc.ca/pbd/index-eng.asp">http://www.csp-s-efbc.gc.ca/pbd/index-eng.asp</a>					





Two initiatives support this program activity:

- Organizational Learning Services
- Innovative Management Practices

### Organizational Learning Services

Client-focused service is a high priority for the Canada School. It is essential that the learning needs of government departments and agencies are met and that public servants are aware of the Canada School's programs and services. The sharing of leading practices and proven public service solutions help public servants maintain the skills and tools required to manage change effectively.

The Canada School's commitment to respond to departments' and agencies' unique learning needs has resulted in an increase in customized learning delivery. Additional support includes client outreach presentations, meetings with required training coordinators, as well as change management advice and transition services.

In 2009-2010, the Canada School will continue to provide learning advice and support to departments and agencies and assist them in achieving Public Service Renewal objectives. To do this, the Canada School will provide team-based solutions that integrate research on management innovations, individual development and organizational change management.

Departmental client relations will be enhanced through continued work with Regional Federal Councils and departments and agencies to identify regional and organizational learning needs. This will inform the Canada School's priority setting process and review of its curricula. Opportunities for collaboration across organizations for added synergies in public service learning will be identified.

The Canada School will also continue to support change management and organizational development by focusing on standardizing solutions and leading practices and using advisors from the public service who have experienced specific challenges and issues. The partnership with the Canadian International Development Agency will be maintained to continue to provide organizational development solutions to other countries on a cost-recovery basis.

### Innovative Management Practices

The current complex and rapidly changing environment, the Public Service Renewal focus on post-secondary recruitment, and graduates who are more skilled in public administration, necessitate that public service learning remain innovative, leading-edge and responsive.



The Canada School is a resource for departments, agencies and communities, supporting them in the acquisition and dissemination of leading-edge management practices. Acute management challenges can be addressed in part by integrating leading practices into learning across the Canada School. This will require the development of an agenda of leading practices related to emerging challenges.

During the next fiscal year, the Canada School will continue to support the development of communities of practice in the public service; promote leading practices that are aligned with Public Service Renewal activities, policy renewal and community development, as well as with the learning agenda of the Canada School; continue to strengthen partnerships with universities through conferences, seminars and interchanges; solidify gains in the leadership program; and complete the implementation of the Students Providing Aligned Research and Knowledge (SPARK) program. As part of a re-alignment under the horizontal strategic review, the Canada School will reduce and refocus its efforts related to the acquisition and dissemination of leading practices and the Deputy Minister University Champions and the Public Servant-in-Residence programs.

#### **Program Activity Planning Highlights:**

Over the next three years, the Canada School will build on these activities and:

- Continue to support departmental strategic change management needs through ongoing trend analyses and consultations to remain at the forefront of strategic change management;
- Consolidate the Canada School's university-related offerings to continue to promote innovation and sharing of leading practices, as well as to facilitate recruitment of talented university graduates into the public service; and
- Identify additional international partnership opportunities, including with the Canadian International Development Agency, to respond to international needs.

## **INTERNAL SERVICES**

Internal Services are comprised of groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and



resources that apply across an organization and not to those provided specifically to a program<sup>3</sup>.

Financial Resources (\$ thousands)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
21,711	19,060	17,726

Human Resources (FTEs)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
318	318	318

In 2009-2010, the Canada School will ensure ongoing use of innovative and client-focused marketing and promotional activities to inform clients of the programs, courses and services offered by the Canada School.

Implementation and monitoring of the new governance structure will continue. This structure was formalized in 2008-2009 to support effective decision-making, policy development, strategic management and integration across the Canada School. Ongoing support is provided to the Minister and the Canada School's Board of Governors, including the organization of at least two meetings of the Board of Governors each year.

There will be ongoing efforts to further strengthen integrated planning and alignment of financial, human resources, operational activities and risk management with performance objectives and the Program Activity Architecture. Processes supporting the Management Accountability Framework and the related Performance Measurement Framework will continue to be improved and communicated. Work will also continue to improve corporate reporting documents, such as the *Report on Plans and Priorities* and the *Departmental Performance Report*, and relationships with TBS analysts will be further strengthened to ensure timely and effective consultations.

The updated Corporate Risk Profile will be implemented with the related updated action plans. Monitoring and enhancement of the internal audit function will continue to ensure compliance with the Treasury Board *Internal Audit Policy*, and the Canada School Evaluation Plan will be updated to reflect the requirements of the new Treasury Board *Evaluation Policy* and ensure that results from evaluations inform management decision-making.

The updated intranet site launched in 2008-2009 will be enhanced to support employees in their work by providing key tools and resources, and to build understanding of the Canada School's role in supporting public service learning.

---

<sup>3</sup> Certain activities currently included in the Canada School's Internal Services category relate to the marketing of learning programs and services and learner reporting and registration systems. As these functions are unique to program support, they will be aligned with operational program activities in 2009-2010 to more precisely adhere to TBS direction regarding Internal Services.



The Canada School will automate its costing model to ensure consistent costing of products and services, and will better integrate the model with the business planning process. The Canada School will also implement the financial systems support hosting partnership with another SAP (financial system) government department to provide the Canada School with improved system functionality, streamlined processes and improved reporting to support decision-making.

Approximately one-third of the Canada School's budget is expended through contracts. A competitive process is used for approximately 90 percent of the Canada School's purchasing volume in terms of dollars, or approximately 75 percent of all contracts. To maintain the high level of integrity of the contracting process, the internal Contract Review Committee will examine those contracts that may present significant risks based on established criteria and consider ways to better use contract resources for high priorities.

Timely staffing is essential to address the ongoing need for qualified instructors, facilitators and subject matter experts. Innovative human resources tools and practices will be introduced to expedite staffing, retain the workforce and reduce the administrative burden. Action plans will be developed to address issues raised through both internal employee surveys and the Public Service Employee Survey, and performance against these action plans will be monitored to ensure that progress is achieved. There will be ongoing promotion of the Office of the Ombudsman for corporate leadership and expertise in alternate dispute resolution and informal conflict resolution management.

Over the next fiscal year, technology will be leveraged to improve the Canada School's infrastructure and its ability to respond rapidly to change. Implementation of the ILMS will begin in order to ensure key functionality essential to the Canada School's mandate. The Records, Document and Information Management System (RDIMS) will be implemented, building on the successful pilot project undertaken in 2008-2009. Also, the Information Technology Shared Services arrangement will continue.

Management of accommodations requirements for additional office and classroom space will be managed through fit-up, investments and moves in existing facilities. Short-term solutions will be identified for dealing with immediate space pressures while working on a consolidated plan for the National Capital Region.





### **Program Activity Planning Highlights:**

Over the next three years, the Canada School will build on these activities and:

- Continue enhancements to the corporate management and oversight activities in response to government priorities such as Public Service Renewal and the Management Accountability Framework;
- Support the Board of Governors, which meets at least twice a year;
- Support the Canada School Audit Committee, which meets three times per year;
- Continue to conduct approved audits and evaluations to ensure ongoing efficiency and effectiveness of Canada School operations;
- Conduct ongoing analysis of course performance to inform design and delivery and to ensure courses are effectively meeting their objectives;
- Continue enhancement of the communications and marketing programs;
- Develop action plans based on results from internal employee surveys and the Public Service Employee Survey and monitor progress;
- Continue innovation in human resources delivery to provide a value-added human resources management function to support the programs and business lines of the Canada School;
- Review Canada School internal policies, programs and courses to ensure that they align with TBS policy updates resulting from policy suite renewal;
- Implement the chief financial officer model to be consistent with the TBS *Policy on Financial Management Governance*;
- Continue to reform and reengineer financial management, information management, information technology, and acquisition practices to ensure the integrity of the Canada School's procedures is maintained and that the latest tools and systems are implemented;
- Implement the ILMS;
- Implement the new SAP (financial system) platform;
- Update the Canada School's Internal Controls Framework for Corporate Financial Reporting and engage an external auditor to attest to the quality of internal controls and 2009-2010 opening balances;
- Continue to monitor the Corporate Risk Profile and Business Continuity Plan and better integrate them into business planning practices;
- Develop a long-term strategy to manage accommodations in the National Capital Region and regions across the country (both office and classroom space); and
- Continue to monitor and enhance the asset management system.





## SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

### LIST OF SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES

The following tables are located on the Treasury Board Secretariat Web site:

- [!\[\]\(79de0df6c6ddd2d4eb74f1cc5f48ec50\_img.jpg\) Green Procurement](#)
- [!\[\]\(d4c9768318b38eff1042b07478e20b4c\_img.jpg\) Internal Audits](#)
- [!\[\]\(27d314856359a9d7feca17161bc1f4a4\_img.jpg\) Evaluations](#)
- [!\[\]\(d355663486c698e3972a8b93ac8b2102\_img.jpg\) Sources of Respendable Revenue](#)
- [!\[\]\(1858f6a9022d088c0a7eca873f99643b\_img.jpg\) User Fees](#)

### OTHER ITEMS OF INTEREST

- [!\[\]\(e492b5d52ab457a7a3c2826c4091dfee\_img.jpg\) 2001-2006 Canada School of Public Service Report to Parliament](#)
- [!\[\]\(1d9440fab1f214291ce1c26a75f9c2cd\_img.jpg\) Addendum to Five-Year Report to Parliament](#)
- [!\[\]\(6be2e1cb461308cfbb51376f893366b1\_img.jpg\) \*Public Service Modernization Act\*](#)
- [!\[\]\(9d1c9e561b4c39f4d970a841cbc526df\_img.jpg\) Public Service Renewal](#)











- soutenir le comité de vérification de l'École de la fonction publique du Canada, qui se réunit trois fois par année;
- continuer de mener des vérifications et des évaluations approuvées afin d'assurer une efficacité et une efficacité continues des activités de l'École de la fonction publique du Canada;
- analyser de manière continue le rendement des cours afin d'améliorer leur conception et leur prestation et de s'assurer qu'ils remplissent leurs objectifs;
- continuer d'améliorer les programmes de communication et de marketing;
- développer des plans d'action d'après les résultats des sondages auprès du personnel et du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, et suivre les progrès;
- poursuivre les innovations livrées en ressources humaines afin de fournir une fonction de gestion des ressources humaines à valeur ajoutée permettant d'appuyer les programmes et les secteurs d'activités de l'École de la fonction publique du Canada;
- réviser les politiques internes, les programmes et les cours de l'École de la fonction publique du Canada pour s'assurer qu'ils s'harmonisent avec les mises à jour des politiques du SCT résultant du renouvellement des politiques;
- appliquer le modèle du dirigeant principal des finances de manière à assurer la conformité avec la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du SCT;
- poursuivre la réforme et la restructuration de la gestion des finances, de la gestion de l'information, des technologies de l'information et des pratiques d'acquisition afin d'assurer le maintien de l'intégrité des procédures de l'École de la fonction publique du Canada et la mise en œuvre des outils et systèmes les plus récents;
- mettre en œuvre le SHGA;
- mettre en œuvre la nouvelle plateforme SAP (système financier);
- mettre à jour le Cadre de contrôle interne de l'École de la fonction publique du Canada pour les rapports financiers ministériels et employer un vérificateur externe pour attester de la qualité des contrôles internes et du solde d'ouverture de 2009-2010;
- continuer le suivi du profil de risques de l'organisation et du plan de continuité des opérations et améliorer leur intégration aux pratiques de planification des activités;
- élaborer une stratégie à long terme de gestion des locaux dans la région de la capitale nationale et dans toutes les régions du pays (pour les locaux à bureaux et les salles de classe); et
- continuer de surveiller et d'améliorer le système de gestion des avoirs.







(système financier), qui offrira une meilleure fonctionnalité du système, des processus simplifiés et de meilleurs rapports qui viendront appuyer la prise de décisions.

Environ un tiers du budget de l'École de la fonction publique du Canada est dépensé par le biais de contrats. Un processus concurrentiel est utilisé pour environ 90 pour cent du volume d'achat monétaire de l'École de la fonction publique du Canada, ou environ 75 pour cent de l'ensemble des marchés. Afin de maintenir le haut niveau d'intégrité du processus d'attribution des marchés, le comité interne d'examen des marchés examinera les marchés pouvant présenter des risques importants en fonction des critères établis et tentera de mieux utiliser les ressources contractuelles pour les priorités élevées.

Il est essentiel que la dotation se fasse en temps opportun afin de répondre à la demande continue d'instructeurs qualifiés, d'animateurs et de spécialistes en la matière. Des pratiques et des outils novateurs de ressources humaines seront mis en place afin d'accélérer la dotation, de maintenir l'effectif en poste et de réduire le fardeau administratif. Des plans d'action seront préparés pour résoudre les enjeux soulevés lors des sondages internes auprès du personnel et du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Un suivi du rendement par rapport à ces plans d'action sera également effectué afin de constater les progrès. Le Bureau de l'ombudsman, chargé de fournir le leadership organisationnel et des conseils spécialisés en matière de modes alternatifs de résolution et de gestion informelle des conflits, fera l'objet d'une promotion continue.

La technologie sera mise à profit au cours du prochain exercice financier afin d'améliorer l'infrastructure de l'École de la fonction publique du Canada et sa capacité à s'adapter rapidement au changement. La mise en œuvre du système harmonisé de gestion de l'apprentissage débutera afin de pourvoir l'École de la fonction publique du Canada des fonctionnalités essentielles à son mandat. Le système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDI) sera mis en œuvre, suite à la réussite du projet pilote réalisé en 2008-2009. D'autre part, l'entente sur les Services de technologies de l'information partagés se poursuivra.

Les besoins en matière de locaux pour bureaux et de salles supplémentaires seront gérés au moyen de travaux d'aménagement, d'investissements et de déménagements dans des installations déjà existantes. Des solutions à court terme seront trouvées pour répondre aux besoins immédiats pendant la préparation d'un plan consolidé pour la région de la capitale nationale.

## Points saillants de la planification des activités de programme

Au cours des trois prochaines années, l'École de la fonction publique du Canada travaillera sur ces activités et :

- continuer d'améliorer la gestion ministérielle et les activités de suivi afin de répondre aux priorités gouvernementales tels le renouvellement de la fonction publique et le Cadre de responsabilisation de gestion;
- appuyer le conseil d'administration, qui se réunit au moins deux fois par année;

En 2009-2010, l'École de la fonction publique du Canada continuera d'utiliser des activités promotionnelles et de marketing novateurs et axées sur la clientèle afin de renseigner ses clients sur ses programmes, ses services et ses cours.

La mise en œuvre et le suivi de la nouvelle structure de gouvernance se poursuivront. Cette structure a été officialisée en 2008-2009 afin de rendre la prise de décisions, l'élaboration de politiques, la gestion stratégique et l'intégration plus efficaces au sein de l'École de la fonction publique du Canada. Un soutien continu est accordé au ministre et au conseil d'administration de l'École de la fonction publique du Canada, y compris l'organisation d'au moins deux réunions du conseil d'administration par année.

Des efforts soutenus seront investis afin de renforcer davantage la planification intégrée et l'harmonisation des ressources humaines et financières, des activités opérationnelles et de la gestion des risques avec les objectifs de rendement et l'architecture des activités de programme. Les processus qui soutiennent le Cadre de responsabilisation de gestion et liés au Cadre de mesure du rendement continueront d'être améliorés et communiqués. Les efforts d'amélioration des rapports ministériels, comme le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*, se poursuivront et les relations avec les analystes du SCT seront davantage renforcées afin de favoriser la tenue de consultations efficaces et en temps opportun.

La mise en œuvre de la version à jour du profil de risque de l'organisation et des plans d'action connexes sera effectuée. Le suivi et l'amélioration de la fonction de vérification interne se poursuivront afin d'en assurer la conformité avec la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor. Le plan d'évaluation de l'École de la fonction publique du Canada sera également mis à jour en fonction des exigences de la nouvelle *Politique d'évaluation* du Conseil du Trésor et assurera que les résultats des évaluations contribuent à la prise de décisions en matière de gestion.

La nouvelle version du site intranet lancée en 2008-2009 sera améliorée afin de soutenir le travail des employés à l'aide d'outils et de ressources clés et de renforcer la compréhension du rôle de l'École de la fonction publique du Canada en tant que prestataire de services d'apprentissage de la fonction publique.

L'École de la fonction publique du Canada automatisera son modèle de prévision des coûts de manière à assurer une prévision cohérente des coûts des produits et services, et intégrera mieux le modèle au processus de planification des activités. L'École de la fonction publique du Canada mettra également en place un partenariat de soutien en matière d'hébergement des systèmes financiers avec un autre ministère utilisateur de SAP

Ressources financières (En milliers de dollars)		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
21 711	19 060	17 726

<b>Ressources humaines (ETP)</b>		
2009-2010	2010-2011	2011-2012
318	318	318

<sup>3</sup> Certaines activités actuellement classées dans la catégorie des services internes de l'École de la fonction publique du Canada concernent le marketing des programmes et des services d'apprentissage et les systèmes d'inscription et de rapports sur les apprenants. Étant donné que ces fonctions n'appartiennent qu'en partie aux programmes, elles seront alignées avec les activités opérationnelles des programmes en 2009-2010 afin de mieux se conformer à l'orientation du SCT en matière de services internes.

## SERVICES INTERNES

Les services internes sont formés de groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont : Services de gestion et de surveillance, Services des communications, Services juridiques, Services de gestion des ressources humaines, Services de gestion des finances, Services de gestion de l'information, Services des technologies de l'information, Services de gestion des biens, Services de gestion du matériel, Services de gestion des acquisitions, Services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'échelle d'une organisation et non celles fournies uniquement à un programme.

**Points saillants de la planification des activités de programme**

Au cours des trois prochaines années, l'École de la fonction publique du Canada travaillera sur ces activités et :

- continuer de soutenir les besoins stratégiques ministériels en matière de gestion du changement à l'aide d'une analyse continue des tendances et de consommation afin de rester à l'avant-plan de la gestion stratégique du changement;
- consolider les cours liés aux universités offerts par l'École de la fonction publique du Canada afin de continuer à promouvoir l'innovation et le partage des connaissances de pointe, et de favoriser le recrutement de diplômés universitaires de talent dans le sein de la fonction publique;
- déterminer de nouvelles possibilités de partenariat, y compris avec l'Agence canadienne de développement international, en réponse à des besoins internationaux.

œuvre du programme Étudiants contribuant à l'avancement et à l'innovation en recherche (ÉCLAIR). Dans le cadre de l'harmonisation en vertu de l'examen stratégique horizontal, l'École de la fonction publique du Canada procédera à la réduction et à la réorientation de ses efforts en matière d'acquisition et de diffusion des pratiques de pointe, ainsi qu'à ceux accordés au Programme des sous-ministres champions du programme universitaire et au Programme visant les fonctionnaires en résidence.



La complexité et l'évolution rapide de l'environnement actuel, l'accent mis par le renouvellement de la fonction publique sur le recrutement postsecondaire, et des diplômés plus compétents en matière d'administration publique, forcent l'apprentissage dans la fonction publique à demeurer innovateur, réceptif et d'avant-garde.

En leur apportant son soutien en matière d'acquisition et de la diffusion de pratiques de gestion de pointe, l'École de la fonction publique du Canada constitue ainsi une ressource pour les ministères, les organismes et les collectivités. Les défis de gestion majeurs peuvent être abordés en partie par l'intégration des pratiques de pointe à l'apprentissage au sein de l'École de la fonction publique du Canada. Cela exigera la mise en place d'un programme sur les pratiques de pointe liées aux nouveaux défis qui se présentent.

Au cours du prochain exercice financier, l'École de la fonction publique du Canada continuera d'appuyer le développement de communautés de praticiens dans la fonction publique. Elle fera également la promotion des pratiques de pointe qui sont harmonisées avec les activités de renouvellement de la fonction publique, de renouvellement des politiques, de développement des collectivités, ainsi qu'avec celles du programme d'apprentissage de l'École de la fonction publique du Canada. De plus, elle continuera de renforcer ses partenariats avec les universités à l'aide de conférences, de séminaires et d'échanges, consolidera les acquis du programme de leadership, et terminera la mise en

## Pratiques de gestion novatrices

L'apprentissage dans la fonction publique.

L'École de la fonction publique du Canada continuera également d'appuyer la gestion du changement et le développement organisationnel en mettant l'accent sur des solutions et des pratiques de pointe normalisées et sur l'emploi de conseillers de la fonction publique qui sont familiers avec des défis et des enjeux précis. Le partenariat avec l'Agence canadienne de développement international sera maintenu afin de continuer de fournir des solutions de développement organisationnel à d'autres pays selon le principe de la récupération des coûts.

En 2009-2010, l'École de la fonction publique du Canada continuera de fournir des conseils et du soutien en matière d'apprentissage aux ministères et aux organismes et les aidera à atteindre des objectifs de renouvellement de la fonction publique. À cette fin, l'École de la fonction publique du Canada offrira des solutions basées sur l'équipe, qui intégreront la recherche sur les innovations en gestion, le perfectionnement individuel et la gestion du changement organisationnel.

Les relations avec la clientèle ministérielle seront améliorées grâce à une collaboration continue avec les Conseils fédéraux régionaux, les ministères et les organismes afin de définir les besoins régionaux et organisationnels en matière d'apprentissage. Cela alimentera le processus d'établissement des priorités de l'École de la fonction publique du Canada et la révision de ses programmes. On cherchera à reconnaître les possibilités de collaboration entre les organisations de manière à multiplier les synergies de



## SECTION II

services d'aide à la transition.

Un service axé sur la clientèle est une priorité pour l'École de la fonction publique du Canada. Il est essentiel que les besoins des ministères et des organismes en matière d'apprentissage soient rencontrés et que les fonctionnaires connaissent les programmes et les services de l'École de la fonction publique du Canada. Le partage de pratiques de pointe et de solutions éprouvées dans la fonction publique aide les fonctionnaires à maintenir les compétences et les outils nécessaires à la gestion efficace du changement. L'engagement de l'École de la fonction publique du Canada à satisfaire aux besoins uniques des ministères et des organismes en matière d'apprentissage a mené à une augmentation de la prestation de cours personnalisés. Elle offre également du soutien tel des activités de promotion auprès de la clientèle, des réunions avec les coordonnateurs de la formation indispensable, des conseils en matière de gestion du changement et des

---

Services d'apprentissage organisationnel

- Les services d'apprentissage organisationnel
- Les pratiques de gestion novatrices

Deux initiatives appuient cette activité de programme :

<b>Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (En milliers de dollars)</b>					
<b>Activité de programme :</b> <b>Innovation dans la gestion du secteur public</b>					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
<b>ETP</b>	Dépenses prévues	<b>ETP</b>	Dépenses prévues	<b>ETP</b>	Dépenses prévues
77	11 268	77	11 249	77	10 929
<b>Résultats attendus de l'activité</b>					
Les organisations de la fonction publique ont accès à des outils et à des services qui les aident à intégrer l'apprentissage, gérer le changement et innover.					
Les organisations de la fonction publique intègrent l'apprentissage, gèrent le changement et innover en adaptant des pratiques de pointe.					
<b>Indicateurs de rendement</b>					
L'École de la fonction publique du Canada fera un suivi du nombre d'organisations qui obtiennent des services d'innovation dans la gestion du secteur public.					
L'École de la fonction publique du Canada mesurera la satisfaction des organisations de la fonction publique avec les services d'innovation dans la gestion du secteur public de l'École de la fonction publique du Canada.					
<b>Objectifs</b>					
25 ministères et organismes.					
Un taux de satisfaction de 80 %.					

## Renforcement des communautés de leadership

En 2009-2010, l'École de la fonction publique du Canada continuera d'offrir aux leaders des occasions de discuter des enjeux et des priorités d'intérêt commun dans une enceinte sûre, de cultiver leurs réseaux et de partager des pratiques de pointe. L'accent sera mis sur le renforcement de communautés à l'échelle de la fonction publique et la progression du leadership au moyen de partenariats. Des occasions de cultiver ces réseaux seront fournies par des activités comme la Journée de l'apprentissage des chefs d'organismes fédéraux, les séminaires des sous-ministres, les séminaires des SMA et le Forum des SMA.

L'École de la fonction publique du Canada dressera une liste des nouveaux enjeux en matière de gestion, d'éminents conférenciers et des pratiques de pointe. Ces dispositions permettront aux leaders de la fonction publique de se tenir à jour à propos des plus récentes techniques de collaboration et du perfectionnement de compétences en gestion et d'être plus au fait des contraintes et des possibilités associées à la mondialisation. Il sera nécessaire de renforcer les relations avec les partenaires académiques et internationaux afin de faire avancer les connaissances, améliorer la prestation des programmes, faciliter les programmes internationaux et partager des pratiques de pointe.

### Points saillants de la planification des activités de programme

Au cours des trois prochaines années, l'École de la fonction publique du Canada travaillera sur ces activités et :

- poursuivre la consolidation et le renforcement des cours offerts;
- définir les besoins d'apprentissage par l'élaboration et la documentation des pratiques de pointe et la création de programmes pour combler les écarts;
- s'assurer d'un solide continuum du perfectionnement du leadership;
- cibler de nouvelles occasions de perfectionnement du leadership dans un contexte mondial;
- continuer d'élargir l'accessibilité aux cours offerts en régions; et
- tirer profit de nouvelles technologies pour favoriser le perfectionnement des compétences en leadership.

## INNOVATION DANS LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC

L'École de la fonction publique du Canada améliore le rendement et l'efficacité de la fonction publique en intégrant le perfectionnement individuel des fonctionnaires aux solutions d'apprentissage axées sur l'organisation, la gestion du changement et les pratiques de pointe en gestion publique, et offre des conseils et du soutien aux organisations de la fonction publique à propos de l'apprentissage, de la gestion du changement et de l'innovation dans la gestion du secteur public.



## Programmes de développement du leadership

La tendance vers une plus grande responsabilisation des sous-ministres face à l'apprentissage au sein de leurs organisations, allée aux taux élevés de retraite prévus et à l'attention accordée à la gestion des compétences, rend indispensable la planification de la relève tant au niveau ministériel et qu'à l'échelle du gouvernement. L'École de la fonction publique du Canada doit se positionner avantageusement en tant que fournisseur de produits et d'activités d'apprentissage appuyant la gestion des compétences. Le résultat visé est que les ministères et les organismes puissent renforcer les compétences en leadership de manière à atteindre l'excellence en matière de prestation de services aux Canadiens et de conseils auprès des ministres, aujourd'hui et à l'avenir.

Suite à l'harmonisation des rôles et des responsabilités découlant de l'examen stratégique horizontal, les activités de formation et de perfectionnement précédemment exécutées par l'Agence de la fonction publique du Canada (c.-à-d. les activités d'apprentissage et les forums des sous-ministres adjoints (SMA)) seront transférées à l'École de la fonction publique du Canada, et la série d'activités offertes aux SMA sera simplifiée. L'École de la fonction publique du Canada collaborera également avec ses partenaires du gouvernement afin de renouveler les programmes de perfectionnement du leadership au niveau des gestionnaires et aux niveaux supérieurs afin qu'ils répondent aux besoins du renouvellement de la fonction publique.

Étant donné l'accroissement de la demande pour les programmes de leadership durant la période 2006-2008, l'École de la fonction publique du Canada doit consolider les ressources lui permettant de combler ces besoins de manière durable. Elle devra également collaborer avec ses partenaires de portefeuille du Conseil du Trésor afin d'établir un continuum du leadership qui permettra de s'assurer que les programmes répondent aux besoins actuels et futurs.

En 2009-2010, l'École de la fonction publique du Canada continuera d'offrir des programmes de perfectionnement en leadership conçus de manière à proposer un perfectionnement professionnel structuré et complet aux fonctionnaires prometteurs. De plus, à la suite d'un projet pilote concluant, l'École de la fonction publique du Canada mettra sur pied le Leadership, à l'intention des personnes au rendement supérieur qui ont un fort potentiel en matière de leadership et qui aspirent à un premier poste en gestion. Avec la mise en œuvre du Leadership, une complète consolidation du continuum du leadership sera atteinte, des cadres de premier niveau aux cadres dirigeants.

Pour accomplir ce travail, l'École de la fonction publique du Canada doit continuer à renforcer ses ressources internes avec ses connaissances détaillées de l'appareil gouvernemental et ses partenariats avec des universités pour appuyer la recherche et la conception des programmes.



Étant donné la grande importance accordée aux responsabilités en matière de leadership et les taux élevés de départs à la retraite prévus par les employés et les cadres dirigeants, la demande des programmes qui préparent les leaders à une fonction publique moderne évoluant dans un environnement mondialisé a augmenté.

Trois initiatives soutiennent cette activité de programme :

- Les compétences en leadership
- Les programmes de développement en leadership
- Le renforcement de la communauté du leadership

### Compétences en leadership

Les superviseurs, les gestionnaires, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants de la fonction publique ont besoin d'avoir accès à des occasions d'apprentissage qui les aideront à améliorer leurs compétences en leadership afin qu'ils puissent gérer le changement et atteindre les objectifs de l'organisation. L'École de la fonction publique du Canada collaborera avec des équipes de gestion afin d'appuyer un solide leadership en matière de gestion du changement. La priorité du plan d'action du renouvellement de la fonction publique en ce qui a trait au perfectionnement du personnel et la nécessité d'acquérir de meilleures compétences en gestion des talents et en leadership continuera de faire augmenter la demande des programmes de l'École de la fonction publique du Canada.

En 2009-2010, l'École de la fonction publique du Canada continuera d'offrir un large éventail de cours de formation en leadership, notamment *Le leadership en période de crise*, et renforcera ses programmes en concluant de nouveaux partenariats, en élaborant de nouveaux outils et en faisant la promotion de l'utilisation des outils déjà existants comme la rétroaction à 360 degrés. L'École de la fonction publique du Canada continuera aussi d'explorer les possibilités de PE avec les ministères et les organismes afin de joindre plus de participants à travers le pays, de répondre aux besoins d'apprentissage organisationnel et d'aider les sous-ministres face à leurs responsabilités en matière d'apprentissage au sein de leurs organisations.

Les fonctionnaires souhaitent mieux comprendre le contexte international dans lequel ils travaillent ainsi que les approches de gestion et des pratiques de pointe d'autres administrations. Les nouveaux programmes de l'École de la fonction publique du Canada visent à :

- sensibiliser les fonctionnaires face au contexte mondial (par des programmes comme Les rouages de Washington, Leadership sans frontières et le Programme avancé en leadership); et
- promouvoir les principales aptitudes et compétences professionnelles et en leadership (par des cours sur la communication et la mobilisation des intervenants, des citoyens et des employés).



- Les clients de la fonction publique du Canada ont besoin d'apprentissage des gestionnaires dans l'ensemble du pays;
- Tirer parti de l'utilisation des technologies, y compris les solutions mixtes, et élargir l'utilisation des outils d'auto-évaluation et d'auto-éducation pour favoriser l'apprentissage;
- Procéder à la recherche, à l'essai et à l'adoption de technologies de collaboration pertinentes et novatrices pour étendre l'accès aux programmes de l'École de la fonction publique du Canada et d'assurer l'avenir de la fonctionnalité avec le SHGA;
- Continuer à chercher des façons novatrices et rentables de maintenir les compétences acquises en matière de langues officielles.

## DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ORGANISATIONNEL

L'École de la fonction publique du Canada renforce la fonction publique et contribue au renouvellement de cette dernière en renforçant les compétences en leadership des leaders actuels et futurs à l'aide d'activités de perfectionnement du leadership comme des cours, des programmes, des séminaires et des événements cibles.

Activité de programme : Développement du leadership organisationnel					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (En milliers de dollars)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
102	12 783	102	11 769	102	9 202
<b>Résultats attendus de l'activité</b>					
Les gestionnaires, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants de la fonction publique sont satisfaits des activités, des programmes et des cours de perfectionnement en leadership reçus.					
Les gestionnaires, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants peuvent mettre en application leurs compétences en leadership dans leur milieu de travail.					
<b>Indicateurs de rendement</b>					
L'École de la fonction publique du Canada mesurera la satisfaction des fonctionnaires à propos des activités de leadership fournies.					
L'École de la fonction publique du Canada calculera le pourcentage de participants qui souhaitent, qui peuvent et/ou qui ont mis en application les connaissances acquises durant les activités de leadership dans leur milieu de travail.					
<b>Objectifs</b>					
Les activités de leadership reçoivent en moyenne 4 points sur une échelle de satisfaction générale de 5 points.					
80 % des participants sont en mesure de mettre en application les connaissances acquises.					



## Programme de technologie de collaboration en ligne

Les clients s'attendent à pouvoir disposer des plus récentes technologies de collaboration et des dernières innovations qui favorisent les interactions, l'apprentissage, le dialogue et l'échange du savoir. Ces nouvelles technologies contribuent également à attirer et à retenir les fonctionnaires de la prochaine génération, qui ont l'habitude de travailler et d'apprendre dans ce type d'environnement.

L'École de la fonction publique du Canada continuera à travailler avec des spécialistes de la technologie de l'information (TI) et les dirigeants principaux de l'information des ministères dans le but de définir les normes et les attentes et de s'assurer que l'infrastructure de l'École de la fonction publique du Canada soutien l'adoption de nouvelles technologies. Il y aura également un travail de collaboration constant avec les ministères et les organismes pour alléger les restrictions d'accès à Internet, qui sont souvent liées aux coupe-feu et aux mesures de sécurité.

L'École de la fonction publique du Canada travaille à élargir son utilisation des technologies comme les conférences Web, le réseautage personnel, la baladodiffusion, les classes virtuelles et d'autres outils interactifs. Le perfectionnement continu de l'expertise et le renforcement de la capacité de prestation du service sont nécessaires afin de pouvoir offrir cet apprentissage en ligne. On prévoit qu'en 2009-2010 de 3000 à 4000 participants utiliseront les outils et les véhicules de collaboration de l'École de la fonction publique du Canada, comme le portail des communautés des praticiens.

## Points saillants de la planification des activités de programme

Au cours des trois prochaines années, l'École de la fonction publique du Canada travaillera sur ces activités et :

- continuer le suivi, l'évaluation et la mise à jour des programmes afin d'en assurer la pertinence et la cohérence;
- s'assurer que les programmes continuent de respecter les priorités et les objectifs du gouvernement, de satisfaire aux normes pertinentes et de susciter la participation des fonctionnaires;
- collaborer avec les organismes pertinents afin de continuer de satisfaire aux normes du savoir et aux exigences de réaffectation;
- établir et maintenir une structure des ressources humaines stable pour assurer la capacité;
- nouer des partenariats avec des associations professionnelles et des organisations académiques afin d'augmenter les capacités;
- continuer à définir les collectivités fonctionnelles, d'entretenir des relations avec elles et de concevoir des cours à leur intention;
- mettre en œuvre un programme d'apprentissage sur la gestion du rendement répondant aux besoins en matière d'apprentissage des gestionnaires;
- renforcer les relations avec la communauté des gestionnaires, les ministères et les

## Services pour le maintien des acquis linguistiques

Il existe une demande croissante d'outils et de produits en ligne destinés au maintien des acquis linguistique et à l'acquisition par soi-même, et de solutions d'apprentissage linguistique sur mesure. Le but de l'École de la fonction publique du Canada est d'offrir un accès consistant et en temps opportun à des outils et à des services de maintien des acquis linguistiques dans toutes les régions du pays afin de promouvoir une culture de bilinguisme en milieu de travail.

En 2009-2010, l'École de la fonction publique du Canada préparera, mettra à jour et fournira aux fonctionnaires des plans d'apprentissage des langues secondes. Elle assurera également un contrôle de la qualité normalisée de ses services de formation linguistique dans l'ensemble du pays, offrira des services de formation linguistiques aux apprenants ayant des difficultés d'apprentissage, fournira des enseignants et des animateurs qualifiés en formation linguistique, sur place, et collaborera avec les ministères afin de promouvoir et assurer une culture de bilinguisme au sein de la fonction publique.

## Apprentissage en ligne

### Programme de cours en ligne

Comme le démontrent les évaluations et l'utilisation croissante de Campusdirect année après année, les fonctionnaires ont une préférence de plus en plus marquée pour le mode de formation en ligne. En outre, il existe une attention accrue à la réduction des déplacements dans le but de mieux utiliser le temps de fonctionnaires et de diminuer les coûts.

L'École de la fonction publique du Canada s'assure à donner accès à des outils et à des produits d'apprentissage en ligne personnalisés aux fonctionnaires de l'ensemble du pays. Au cours du prochain exercice financier, l'École de la fonction publique du Canada soutiendra l'élaboration et la diffusion de produits d'apprentissage en ligne et d'apprentissage mixte. Des solutions d'apprentissage intégrées seront aussi offertes grâce à la mise sur pied et à l'entretien de portails d'apprentissage. De plus, l'École de la fonction publique du Canada préparera le transfert de Campusdirect vers l'infrastructure du SHGA.

Un rapport d'évaluation des cours personnalisés offerts sur Campusdirect a mis en évidence une importante amélioration de la qualité entre les cours élaborés durant les premières années du programme et les cours plus récents. Le rapport souligne qu'il est possible de faire mieux en ce qui a trait à la conception pédagogique et à l'actualité des liens Internet. Avant d'investir dans le remaniement des programmes de cours, leur pertinence sera évaluée et les conclusions de la révision des programmes seront considérées. La stratégie de maintien mettra l'accent et s'attardera d'abord sur les cours des secteurs prioritaires occupant un classement moins élevé. De plus, à partir de 2010-2011 et conformément à l'examen stratégique horizontal, l'École de la fonction publique du Canada explorera la possibilité de proposer les cours commerciaux offerts par l'intermédiaire de Campusdirect aux ministères et organismes selon le principe de la récupération des coûts.





leadership. Le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2008-2009 souligne que le perfectionnement des fonctionnaires à tous les échelons en tant que leaders, gestionnaires et employés habilités est central pour une institution à haut rendement et souligne la nécessité d'accorder une grande attention à la gestion des compétences et du rendement. En outre, selon les conclusions du groupe de consultation de la communauté nationale des gestionnaires, l'apprentissage lié au rendement et à la gestion des personnes est une priorité clé qui devrait faire augmenter la demande des programmes de l'Ecole de la fonction publique du Canada

En 2009-2010, l'Ecole de la fonction publique du Canada continuera d'offrir un large éventail de cours de perfectionnement des compétences en gestion et en leadership dans son répertoire de cours et par l'entremise de PE. Elle s'appuiera sur sa programmation actuelle en élargissant ses relations avec la communauté des gestionnaires de la fonction publique et en développant de nouveaux produits dans le cadre de son programme d'apprentissage en gestion du rendement afin de soutenir les besoins d'apprentissage des gestionnaires. Afin de faciliter l'accès aux occasions d'apprentissage et de renforcer son rôle de partenaire en apprentissage auprès des gestionnaires, l'Ecole de la fonction publique du Canada préparera un nouveau programme d'apprentissage pour gestionnaires, qui tirera parti de la technologie dans ce secteur prioritaire et emploiera une approche d'apprentissage plus intégrée et plus mixte. L'Ecole de la fonction publique du Canada mettra également sur pied une communauté de praticiens constituée des instructeurs internes et externes responsables de ses programmes de perfectionnement professionnel afin de promouvoir une approche plus intégrée de l'échange de données et de connaissances entre les divers secteurs des programmes.

## Apprentissage des langues officielles

### Accès aux services de formation linguistique

L'Ecole de la fonction publique du Canada offre à tous les fonctionnaires des services de formation linguistique de qualité et à coût raisonnable donnés par des fournisseurs qualifiés en temps opportun. En 2009-2010, l'Ecole de la fonction publique du Canada continuera de chercher des façons novatrices de faciliter l'accès aux services de formation linguistique et veillera à l'exécution des phases préalables à la mise en œuvre d'une Offre à commandes principale et nationale aux fournisseurs de formation linguistique des régions. En outre, l'Ecole de la fonction publique du Canada continuera d'offrir des plans et des services d'apprentissage précis, à coût raisonnable et en temps opportun, et de la formation dans les régions, au besoin.

Sous réserve des approbations financières nécessaires, l'Ecole de la fonction publique du Canada mettra aussi en œuvre une initiative dans le cadre de la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013, laquelle élargira l'accès aux produits d'apprentissage de la langue seconde par le biais d'universités canadiennes ce qui, par conséquent, donnera aux futurs fonctionnaires la possibilité d'apprendre une langue seconde et de maintenir les acquis linguistiques et contribuera au renouvellement de la fonction publique.



La demande d'apprentissage en matière de perfectionnement professionnel est gérée à l'aide d'un processus de révision annuel des programmes d'apprentissage et d'une matrice de décision qui facilite le suivi des nouveaux cours et de l'infrastructure de prestation qui s'y rattache.

Il y a une demande constante des ministères et organismes pour des cours personnalisés. En 2009-2010, l'École de la fonction publique du Canada continuera d'établir des protocoles d'entente (PE) avec les ministères et les organismes afin de concevoir et d'offrir des cours destinés à appuyer les sous-ministres à l'égard de leurs responsabilités en matière d'apprentissage et d'assurer une approche cohérente au sein des organisations. Cela exigera la simplification du processus d'établissement des PE afin de le rendre plus efficace et mieux centré sur les priorités générales.

#### *Programmation pour les groupes fonctionnels*

Certaines collectivités fonctionnelles, notamment celles des ressources humaines et des finances, traversent une période de transition en raison des départs à la retraite et d'une plus grande demande en matière de services et d'expertise. L'École de la fonction publique du Canada continuera de respecter ses engagements envers le renouvellement de la fonction publique et d'appuyer les sous-ministres à l'égard de leurs responsabilités en matière d'apprentissage en travaillant avec les principales collectivités fonctionnelles afin de définir les enjeux stratégiques et de répondre aux besoins en constante évolution, et en fournissant des services de perfectionnement continu aux membres des collectivités fonctionnelles, en temps opportun, en élaborant des programmes d'apprentissage liés aux secteurs prioritaires, comme la gestion de l'information, la vérification interne, la gestion des ressources humaines et des finances, et en donnant la formation indispensable aux collectivités de la gestion de l'information, de l'acquisition, à la gestion du matériel et aux biens immobiliers. En outre, l'École de la fonction publique du Canada suivra les progrès de l'initiative de renouvellement des politiques du SCT et collaborera avec ses partenaires en vue de communiquer aux collectivités fonctionnelles les changements de politique survenus, puisqu'elles sont souvent les premières touchées et qu'elles ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre de ces changements (p. ex. : la *Politique sur les paiements de transfert*).

En 2009-2010, l'École de la fonction publique du Canada prévoit augmenter sa réactivité en offrant des cours selon son répertoire des cours offerts et selon des PE avec divers ministères et organismes. Toutefois, la conception de cours destinés aux nouvelles collectivités qui prévoient n'offrir qu'un petit nombre de séances demeure problématique et il est nécessaire de trouver un équilibre entre l'investissement à court terme et la récupération des coûts à long terme. L'École de la fonction publique du Canada encouragera les possibilités de partenariat avec les ministères et les organismes qui peuvent « partager » ces collectivités fonctionnelles.

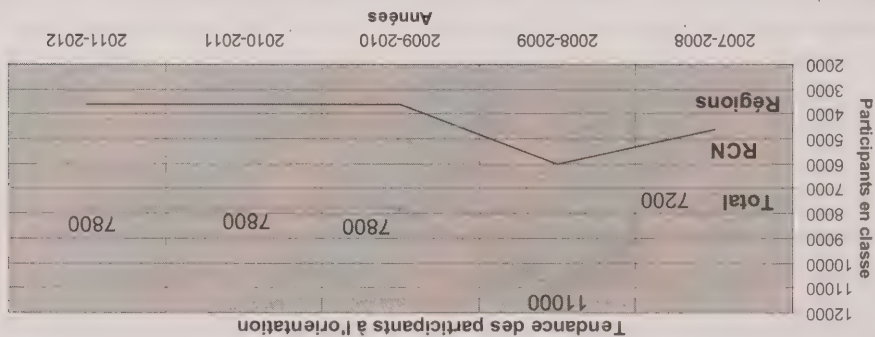
#### *Programmation pour le développement professionnel*

Les fonctionnaires ont besoin de possibilités d'apprentissage leurs permettant de perfectionner leurs aptitudes et leurs compétences professionnelles, en gestion et en

La fonction publique continue de mettre l'accent sur une gestion responsable et vise à pourvoir les postes de gestion dont les titulaires prendront leur retraite. La demande est plus forte que prévu étant donné le grand nombre de participants souhaitant suivre la formation à des fins de perfectionnement. Il est nécessaire que l'École de la fonction publique du Canada établisse un équilibre entre la demande de formation indispensable et la demande de formation de perfectionnement. Afin de répondre aux demandes et d'augmenter la capacité à l'aide des ressources existantes, l'École de la fonction publique du Canada remaniera le programme et adoptera une approche d'apprentissage mixte semblable à celle utilisée pour le programme d'Orientation à la fonction publique. Le remaniement permettra de maintenir la pertinence et l'exactitude des contenus relativement aux normes de connaissances préconisées par l'employeur. Il reflètera également la rétroaction reçue des participants.

*Formation relative à la délégation de pouvoirs*  
Conformément à la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, l'École de la fonction publique du Canada continue d'offrir de la formation sur la délégation de pouvoirs à quatre groupes d'employés : les superviseurs, les gestionnaires, les cadres supérieurs (des niveaux EX-1 à EX-3) et les sous-ministres adjoints. Ces groupes sont assujettis à une formation et une évaluation obligatoires afin qu'ils puissent exercer leurs pouvoirs délégués de façon adéquate.

L'École de la fonction publique du Canada poursuivra sa collaboration avec les organismes qui investissent déjà dans une orientation intensive et structurée afin d'agir en synergie et de multiplier les liens entre les programmes. Elle cherchera également des moyens de résoudre les difficultés liées à la cohérence du programme national et à la disponibilité suffisante d'instructeurs qualifiés. De nouvelles méthodes de prestation seront considérées afin de tenir compte des fonctionnaires qui n'ont pas accès à des ordinateurs, et les communications avec les ministères seront plus fréquentes afin d'encourager l'inscription à la formation indispensable et l'exécution des volets en ligne.







L'examen stratégique horizontal a une influence sur chacune des quatre activités de programme qui soutiennent le résultat stratégique de l'École de la fonction publique du Canada. Parmi les principaux changements sont la refonte du Programme d'orientation à la fonction publique, qui passe d'une formation en salle de classe d'une durée de deux jours à une séance en classe d'une journée accompagnée par une formation en ligne préalable et l'accroissement de l'offre de produits de formation et de perfectionnement de l'École de la fonction publique du Canada selon le principe de la récupération des coûts. De plus, les programmes ministériels de formation en leadership au niveau des gestionnaires et aux niveaux supérieurs feront l'objet d'une restructuration afin de s'assurer qu'ils répondent aux besoins du renouvellement de la fonction publique.

## ACTIVITÉS DE PROGRAMME

### APPRENTISSAGE DE BASE

L'École de la fonction publique du Canada contribue à la création d'un effectif professionnel en offrant les activités d'apprentissage dont les fonctionnaires ont besoin pour accomplir leurs tâches actuelles et relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue grâce à la prestation d'activités d'apprentissage de base. Les possibilités d'apprentissage développées et offertes par l'École de la fonction publique du Canada concordent avec les priorités de gestion de la fonction publique et satisfont aux exigences de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* et aux normes du savoir qui s'y rattachent.

Activité de programme : Apprentissage de base					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (En milliers de dollars)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
443	66 162	443	66 112	443	62 953
<b>Résultats attendus de l'activité</b>					
Les fonctionnaires peuvent mettre en application les connaissances de base acquises auprès de l'École de la fonction publique du Canada dans leur milieu de travail.					
<b>Indicateurs de rendement</b>					
L'École de la fonction publique du Canada calculera le pourcentage de participants qui souhaitent, qui peuvent et/ou qui ont mis en application les connaissances acquises au cours d'activités d'apprentissage de base dans leur milieu de travail.					
<b>Objectifs</b>					
80 % des participants peuvent mettre en application les connaissances acquises.					



des comptes sur divers aspects de l'apprentissage au sein de la fonction publique, y compris les exigences énoncées par la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, et permettra à l'École de la fonction publique du Canada de gérer plus efficacement ses activités.

L'École de la fonction publique du Canada fera un suivi du nombre d'activités d'apprentissage qui ont pour objet le perfectionnement du leadership, des compétences en gestion et des connaissances communes, de même que du nombre de participants à ces activités d'apprentissage. En outre, l'École de la fonction publique du Canada fera un suivi sur le pourcentage des fonctionnaires qui ont participé aux activités d'apprentissage de l'École de la fonction publique du Canada et qui croient que la formation dispensée répondait à leurs besoins et constituait un investissement valable pour leur employeur.

Le résultat stratégique de l'École de la fonction publique du Canada est appuyé par quatre activités de programme :

- L'apprentissage de base
- Le développement du leadership organisationnel
- L'innovation dans la gestion du secteur public
- Les services internes

L'École de la fonction publique du Canada reçoit des fonds alloués à l'apprentissage de base, notamment ceux destinés à la formation exigée par la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, y compris le Programme d'orientation à la fonction publique et la formation relative à la délégation des pouvoirs. La majorité des autres produits et services d'apprentissage conçus et offerts par l'École de la fonction publique du Canada sont donnés selon le principe de la récupération des coûts. Dans l'ensemble, les recettes provenant de ces activités représentent environ 40 pour cent du budget de fonctionnement projeté de l'École de la fonction publique du Canada pour 2009-2010.

Un examen stratégique horizontal des organismes centraux responsables des ressources humaines du gouvernement du Canada, dont a fait partie l'École de la fonction publique du Canada, a été effectué en 2008-2009. Le principal objectif de cet examen était d'assurer l'efficacité et l'efficacité de la gestion des ressources humaines en éliminant le dédoublement des activités.

Grâce à l'examen stratégique horizontal, l'École de la fonction publique du Canada a identifié des façons plus efficaces et plus efficaces et d'harmoniser pleinement ses programmes avec les besoins d'apprentissage des ministères et des organismes. Un nombre de changements dans la programmation ont été identifiés et sera progressivement mise en œuvre sur une période de trois ans. Tel qu'indiqué dans le budget de 2009, le gouvernement affectera les économies découlant de l'examen à la création et au maintien d'une fonction publique moderne et axée sur le savoir, et dont le milieu de travail est productif et tourné vers l'avenir afin de mieux réaliser les objectifs prioritaires des Canadiens.

## SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

### RÉSULTAT STRATÉGIQUE

L'École de la fonction publique du Canada n'a qu'un seul résultat stratégique :

**Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.**

Au moyen de ce résultat stratégique, l'École de la fonction publique du Canada apportera des avantages durables aux Canadiens en s'assurant que tous les fonctionnaires du pays ont les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour être offrir un excellent service aux Canadiens, aujourd'hui et à l'avenir.

La situation économique et financière actuelle peut avoir une incidence sur l'École de la fonction publique du Canada, étant donné que les dépenses en formation sont discrétionnaires et que l'École de la fonction publique du Canada exerce peu de contrôle sur l'inscription des participants. Tel que mentionné dans l'analyse des risques, l'École de la fonction publique du Canada doit prendre en considération à la fois la demande en formation et les recettes nécessaires pour concevoir, élaborer et assurer la prestation des cours et des programmes, étant donné que la conception des nouveaux cours a lieu en même temps que les cours existants sont donnés. Il y a également un besoin persistant de formateurs qualifiés, de facilitateurs et de spécialistes en la matière, en plus de la nécessité de rester à jour en ce qui concerne le matériel de cours et la formation d'appoint des employés et spécialistes pour s'assurer qu'ils maintiennent les compétences et les aptitudes requises.


Cela dit, l'École de la fonction publique du Canada prend des mesures pour relever ces défis, y compris l'établissement de relations plus étroites avec les ministères et les collectivités fonctionnelles et l'optimisation de l'utilisation des technologies. L'environnement actuel montre la nécessité d'une planification, d'un suivi et d'une identification des tendances pour permettre la reconnaissance précoce de la demande de formation qui peut exiger des ajustements de capacité au sein de l'École de la fonction publique du Canada. Ce suivi permettrait également à l'École de la fonction publique du Canada de mieux prévoir les tendances du marché et de régler son approche en fonction d'une meilleure planification des incidences possibles sur les recettes. L'École de la fonction publique du Canada dispose de systèmes de suivi des budgets, des dépenses et des recettes, et se concentre sur la promotion et le marketing des cours.

La mise en œuvre du système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA), un logiciel normalisé à l'échelle internationale, appuiera les efforts de l'École de la fonction publique du Canada visant à l'intégration et la simplification de ses processus opérationnels liés aux inscriptions, à la gestion et à l'administration de l'apprentissage. Il renforcera également la capacité de l'École de la fonction publique du Canada à rendre



## CREDITS VOTES ET POSTES LEGISLATIFS

(En milliers de dollars)

Postes votés ou (L) législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2008-2009	2009-2010
	 Budget principal des dépenses	58 529	58 330
40	Dépenses du programme	58 529	58 330
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	6 072	5 860
(L)	Utilisation des recettes conformément au paragraphe 18(2) de la Loi sur l'Ecole de la fonction publique du Canada	32 000	50 000
	<b>TOTAL</b>	96 601	114 190

« Ce tableau se fonde sur le budget principal des dépenses pour 2009-2010, qui a été déposé au Parlement en février 2009. Il ne reflète pas les ajustements apportés à la suite de l'examen stratégique horizontal des organismes centraux responsables des ressources humaines.

## SECTION I





## ANALYSE DES RISQUES

Bien que l'École de la fonction publique du Canada reçoive des fonds alloués à certaines parties de l'apprentissage de base (notamment la formation exigée par la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*), environ 40 pour cent de son budget de fonctionnement provient des recettes générées par les frais facturés aux ministères et aux organismes pour la prestation de produits et services d'apprentissage. Pendant cette période les ministères et les organismes peuvent subir des pressions causées par des conditions financières instables, l'École de la fonction publique du Canada continuera de soutenir l'importance de l'apprentissage en tant qu'investissement appuyant la productivité et l'efficacité de la fonction publique et à s'engager dans des activités de relations externes visant à identifier et à répondre aux besoins d'apprentissage des ministères et des organismes.

L'École de la fonction publique du Canada a un horizon de planification plus long que l'exercice financier normal, étant donné le processus associé à la planification, à l'élaboration, à la conception, aux essais et à la mise en œuvre de produits prêts à être utilisés par les apprenants. La Loi sur l'EFPC permet à celle-ci de dépenser les recettes de l'exercice financier courant durant l'exercice financier suivant, ce qui lui donne la latitude nécessaire pour concevoir et mettre à jour des produits et des services d'apprentissage sur plus d'un exercice. Toutefois, l'École de la fonction publique du Canada doit constamment relever le défi de toujours mieux identifier les principaux besoins des ministères et des organismes en matière d'apprentissage et de répondre davantage à ceux-ci. Le cadre de planification de l'École de la fonction publique du Canada continuera à s'adapter pour soutenir ces impératifs opérationnels.

Les tendances technologiques, comme les webémissions et les vidéoconférences, offrent la possibilité d'employer des méthodes de prestation efficaces. Les solutions d'apprentissage mixtes, qui associent diverses méthodes d'apprentissage, notamment les cours en salle de classe et l'apprentissage en ligne, constituent aussi une tendance marquée qui met en jeu des cours de conception modulaire qui peuvent s'adapter plus facilement aux besoins de la clientèle. L'École de la fonction publique du Canada poursuit son travail d'expérimentation et d'adaptation des cours offerts et des méthodes d'apprentissage dans le but de répondre aux attentes de sa clientèle et d'offrir une plus grande souplesse. L'investissement dans la technologie et dans le perfectionnement des compétences ainsi que l'augmentation de la capacité dans ces domaines sont essentiels afin de préserver la pertinence des programmes et de diminuer les coûts de formation des clients.

L'École de la fonction publique du Canada met l'accent sur la gestion des compétences, d'une part en encourageant le perfectionnement des compétences et des aptitudes des employés déjà en fonctions et, d'autre part, en établissant des relations avec des établissements d'enseignement postsecondaire dans le but d'attirer de nouveaux diplômés vers la fonction publique dans le cadre du renouvellement de la fonction publique. En même temps le nombre d'experts et de candidats expérimentés dans la conception de

<p><i>Apprentissage des gestionnaires — perfectionnement professionnel et compétences en gestion</i></p> <p><i>L'identification de solutions d'apprentissage pour la nouvelle génération de fonctionnaires</i></p>	<p>Priorités en matière de gestion</p>	<p>Continue</p>	<p>Chacune de ces initiatives contribue à ce que les fonctionnaires aient les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.</p> <p>Le SHGA fera en sorte que le système d'inscription de l'École de la fonction publique du Canada donnera accès à des services de formation de manière efficace en temps opportun et permettra l'établissement de rapports plus rigoureux et plus stratégiques.</p> <p>Le processus de révision annuel des programmes assure leur pertinence vis-à-vis des besoins de la clientèle et des priorités de la fonction publique.</p>	<p><b>Plans pour donner suite à la priorité</b></p> <p>L'École de la fonction publique du Canada travaillera en étroite collaboration avec les organismes centraux partenaires afin d'appuyer les composantes clés en matière d'apprentissage et de renouvellement de la fonction publique (p. ex. : Programme avancé en leadership et perfectionnement des employés). En outre, l'exploration de nouvelles solutions d'apprentissage se poursuit et les cours sont conçus ou mis à jour de manière à y incorporer les pratiques de pointe.</p> <p><b>Description</b></p>	<p><b>Plans pour donner suite à la priorité</b></p> <p>Le SHGA assurera que le système d'inscription de l'École de la fonction publique du Canada permettra l'établissement de rapports fidèles en temps opportun. Le processus de révision annuel des programmes aide à répondre aux besoins de la clientèle et à soutenir les priorités de la fonction publique.</p> <p><b>Plans pour donner suite à la priorité</b></p> <p>La mise en œuvre du SHGA se fera par phases et son achèvement est prévu pour l'automne 2010.</p> <p>La révision des programmes a maintenant lieu une fois par année.</p>
--	--	-----------------	--	---	--

<p><b>Priorités opérationnelles</b></p> <p><b>Initiatives en cours :</b></p> <p><i>L'apprentissage des collectivités fonctionnelles</i></p>	<p>Continue</p>	<p>L'initiative contribue à ce que les fonctionnaires aient les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.</p> <p>Le perfectionnement de l'apprentissage des collectivités fonctionnelles, qui comprend l'élaboration de programmes d'études et le réseautage à l'intérieur des collectivités fonctionnelles, contribue directement à la première activité de programme, l'apprentissage de base, puisqu'elle garantit que les membres de la collectivité acquièrent des connaissances et des compétences communes. Tous les cours sont élaborés en fonction de pratiques de pointe et novatrices, ce qui contribue ainsi à la troisième activité de programme, l'innovation dans la gestion du secteur public.</p>	<p><b>Liens avec le résultat stratégique</b></p> <p><b>Description</b></p> <p><b>Cela est une priorité parce que l'apprentissage des collectivités fonctionnelles contribue au perfectionnement des connaissances et des compétences communes.</b></p> <p><b>Plans pour donner suite à la priorité</b></p> <p>Les collectivités fonctionnelles, qui se situent à différentes étapes, sont consultées afin de définir les besoins communs en matière de formation. Ces besoins sont ensuite classés par ordre de priorité.</p> <p><b>Cela est une priorité parce que l'apprentissage des collectivités fonctionnelles contribue au perfectionnement des connaissances communes.</b></p> <p>Les collectivités fonctionnelles, qui se situent à différentes étapes, sont consultées afin de définir les besoins communs en matière de formation. Ces besoins sont ensuite classés par ordre de priorité.</p> <p><b>Plans pour donner suite à la priorité</b></p> <p>Les collectivités fonctionnelles, qui se situent à différentes étapes, sont consultées afin de définir les besoins communs en matière de formation. Ces besoins sont ensuite classés par ordre de priorité.</p> <p><b>Cela est une priorité parce que le greffier du Conseil privé, dans son quinzième rapport annuel, a mis en évidence la nécessité de perfectionner les compétences en leadership et, tout particulièrement, les compétences en gestion des ressources humaines chez les fonctionnaires de la fonction publique. Il a également souligné l'importance de recruter et de perfectionner la nouvelle génération de fonctionnaires en fonction de l'avenir.</b></p>
---	-----------------	---	---



(En milliers de dollars)

Activité de programme	Dépenses projetées 2008-2009	Dépenses prévues		2010-2011	2011-2012	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2009-2010	2010-2011			
Apprentissage de base	68 828	66 162	66 112	62 953		Affaires gouvernementales <a href="http://www.cspsefp.gc.ca/ao/index-fra.asp">http://www.cspsefp.gc.ca/ao/index-fra.asp</a>
Développement du leadership organisationnel	13 133	12 783	11 769	9 202		Affaires gouvernementales <a href="http://www.cspsefp.gc.ca/mpd/index-fra.asp">http://www.cspsefp.gc.ca/mpd/index-fra.asp</a>
Innovation dans la gestion du secteur public	14 640	11 268	11 249	10 929		Affaires gouvernementales <a href="http://www.cspsefp.gc.ca/bpp/index-fra.asp">http://www.cspsefp.gc.ca/bpp/index-fra.asp</a>
Services internes	—	21 711	19 060	17 726		
<b>Total</b>	<b>96 601</b>	<b>111 924</b>	<b>108 190</b>	<b>100 810</b>		
Augmentation des recettes prévues (Nota 1)	18 000	—	—	—		
Rentées disponibles (L) (Nota 2)	14 413	—	—	—		
Autres rajustements (Nota 3)	579	—	—	—		
Services reçus sans frais (Nota 4)	14 200	13 814	13 913	13 953		
<b>Total des dépenses projetées</b>	<b>143 793</b>	<b>125 738</b>	<b>122 103</b>	<b>114 763</b>		

Nota :

1. Cette augmentation amène les prévisions des recettes de 2008-2009 au niveau de la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) pour 2009-2010. Les rajustements futurs nécessaires figureront dans les Comptes publics et le Rapport ministériel sur le rendement.
2. Poste législatif (L) : l'École de la fonction publique du Canada peut dispenser à ses fins les recettes tirées de ses redevances d'exploitation au cours de l'exercice financier où elle les a perçues ou au cours de l'exercice financier suivant.
3. Les autres rajustements comprennent les fonds de négociation collective (qui n'ont pas encore été approuvés par le Conseil du Trésor), le budget d'exploitation reporté de l'exercice 2007-2008 et les montants reportés pour le SHGA.
4. Ce poste comprend les services suivants reçus sans frais : frais d'hébergement (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) et contributions de l'employeur aux primes d'assurance et aux dépenses des employés (SCT).

# SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION

## RESSOURCES FINANCIÈRES

RESSOURCES FINANCIÈRES	(En milliers de dollars)	2009 – 2010	2010 – 2011	2011 – 2012
		111 924	108 190	100 810

Le tableau ci-dessus résume le total des dépenses prévues par l'École de la fonction publique du Canada au cours des trois prochains exercices financiers. Les écarts budgétaires d'un exercice à l'autre sont principalement attribuables à l'examen stratégique horizontal des organismes centraux responsables des ressources humaines.

## RESSOURCES HUMAINES

RESSOURCES HUMAINES	Equivalent temps plein - ETP	2009 – 2010	2010 – 2011	2011 – 2012
		940	940	940

Le tableau ci-dessus présente un sommaire du total des ressources humaines planifiées de l'École de la fonction publique du Canada prévoit avoir besoin au cours des trois prochains exercices financiers.

## TABLEAU RÉCAPITULATIF PORTANT SUR LA PLANIFICATION

<b>Résultat stratégique</b> : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.	
<b>Indicateurs de rendement</b> Nombre d'activités d'apprentissage qui couvrent le perfectionnement en leadership, des compétences en gestion ainsi que les connaissances communes, et le nombre de participants.	Pourcentage des fonctionnaires qui ont participé aux activités d'apprentissage de l'École de la fonction publique du Canada et qui croient que la formation donnée répondait à leurs besoins en matière d'apprentissage et que l'investissement est valable pour leur employeur.
<b>Objectifs</b> Environ 900 activités d'apprentissage. Environ 220 000 journées de formation (nombre d'apprenants ou de participants multiplié par le nombre de jours de formation). 80 % des participants à des activités d'apprentissage croient que la formation donnée répondait à leurs besoins et que l'investissement est valable pour leur employeur.	

TABLEAU DE CONCORDANCE DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Conformément à la Structure de gestion des ressources et des résultats, les titres des activités de programme ont été simplifiées afin d'éliminer les descriptions pour l'année 2009-2010. Les nouveaux titres figurent dans le tableau ci-dessous en en-tête de colonne et remplacent ceux qui apparaissent dans la colonne de gauche.

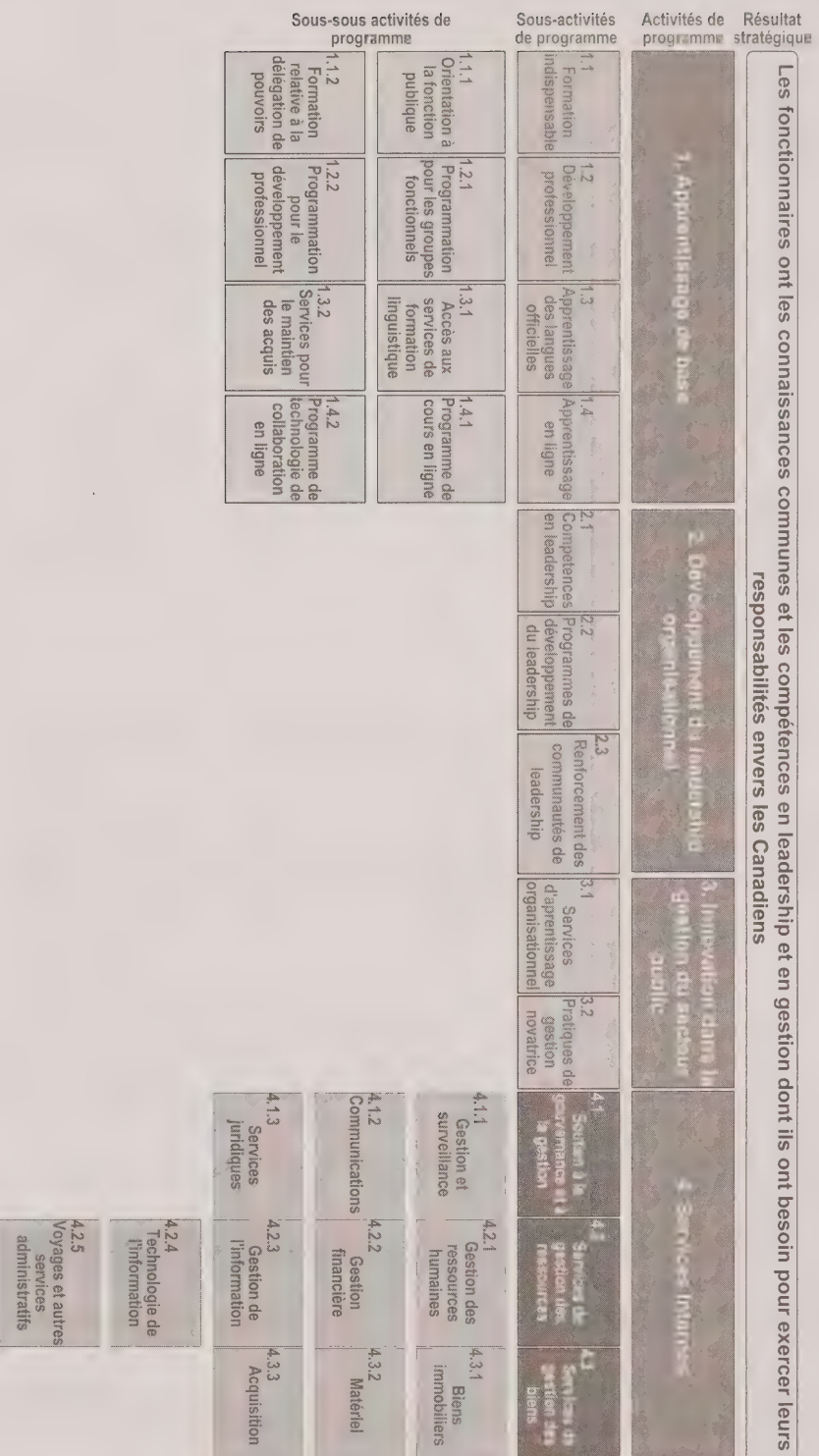
(En milliers de dollars)	Apprentissage de base :	Apprentissage de base	Développement du leadership organisationnel	Innovation dans la gestion du secteur public	Services internes	Total
Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique et bilingue	66 162	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	66 162
Développement du leadership organisationnel : La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne	S. O.	S. O.	12 783	S. O.	S. O.	12 783
Innovation dans la gestion du secteur public : Les organisations de la fonction publique innoveront afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne	S. O.	S. O.	S. O.	11 268	S. O.	11 268
Services internes : Le processus décisionnel efficace s'appuie sur des stratégies intégrées visant à offrir des conseils et des renseignements ainsi que des services ministériels de très grande qualité	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	21 711	21 711
Total	66 162	12 783	11 268	21 711	111 924	

Cela n'a pas eu d'effet sur la structure ou le contenu de l'architecture des activités de programme de l'École de la fonction publique du Canada.

Les sous-activités du programme des services internes ont également été modifiées conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor afin d'assurer la concordance entre les ministères et les agences.

## ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

L'organigramme ci-dessous illustre le cadre complet des activités, des sous-activités et des sous-sous-activités de programme de l'École de la fonction publique qui, une fois agencées, contribuent à l'atteinte du résultat stratégique.





- l'apprentissage de base;
- le développement du leadership organisationnel;
- l'innovation dans la gestion du secteur public;
- les services internes.

L'École de la fonction publique du Canada a un seul résultat stratégique : « les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. » Quatre activités de programme contribuent à l'atteinte de ce résultat stratégique :

## RÉSULTAT STRATÉGIQUE

- **Pouvoir de gestion de la propriété intellectuelle** (Loi sur l'EFPC, paragraphe 18(1)(b))  
Avec l'approbation du Conseil du Trésor, le conseil peut fixer le montant ou le mode de calcul des redevances à verser [...] pour rendre disponibles, notamment par vente ou octroi de licence, les droits d'auteurs, marques de commerce ou droits de propriété analogues détenus par l'École ou placés sous son administration ou son contrôle.
- **Pouvoir de dotation** (Loi sur l'EFPC, paragraphe 15(2))  
[...] le président peut recruter, au nom de l'École, des chargés de cours et des chercheurs et, avec l'approbation du Conseil du Trésor, fixer leurs conditions d'emploi, y compris leur rémunération.



L'École de la fonction publique du Canada appuie les quatre piliers du renouvellement de la fonction publique :

- **La planification** : en élaborant un cours sur la planification intégrée et en soutenant la collectivité de la planification du gouvernement;
- **Le recrutement** : en gérant le Programme d'orientation à la fonction publique destiné aux nouveaux fonctionnaires et en travaillant à la mise en œuvre du programme Etudiants contribuant à l'avancement et à l'innovation en recherche (ECLAIR) en collaboration avec la Commission de la fonction publique. Ce programme vise le recrutement des étudiants universitaires diplômés afin qu'ils puissent participer à des projets de recherche portant sur les politiques et sur l'administration publique et à leur ouvrir la voie vers une possibilité d'embauche au sein de la fonction publique à la fin de leurs études;

- **Le perfectionnement des employés** : en lançant le programme *leadership à l'intention des gestionnaires potentiels* et en créant de *Mon planificateur d'apprentissage*, un outil en ligne permettant aux fonctionnaires de créer leur propre plan d'apprentissage; et
- **L'infrastructure habilitante** : en soutenant de façon continue l'apprentissage en ligne et la disponibilité d'outils de groupe et en mettant en œuvre le système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA), qui devrait être utilisé à plus grande échelle par d'autres ministères.

Une évaluation formative intitulée *Les deux premières années de mise en œuvre: Responsabilités de l'EFPC ce qui attirait à la stratégie d'apprentissage de la Loi sur la modernisation de la fonction publique*, a conclu que, bien qu'il était possible d'améliorer la cohésion des programmes, une formation appropriée de grande qualité était offerte et donnée à temps et ce, dans les limites budgétaires.

La Loi sur l'EFPC confère les pouvoirs et la marge de manœuvre suivants, qui visent améliorer la stabilité et la constance opérationnelle d'une année à une autre et qui permettent à l'École de la fonction publique du Canada de réaliser son mandat :

- Pouvoir de réaffectation des recettes (Loi sur l'EFPC, paragraphe 18(2))  
 Sous réserve des conditions fixées par le Conseil du Trésor, l'Ecole peut, au cours de deux exercices consécutifs, dépenser à ses fins les recettes tirées de ses redevances d'exploitation perçues durant le premier de ceux-ci.

- **Nomination du président** (Loi sur l'EFPC, paragraphe 13(1) et article 14)  
Paragraphe 13(1) : Après consultation du conseil par le ministre, le gouverneur en conseil nomme le président de l'École pour un mandat maximal de cinq ans, le président a rang et statut de sous-ministre.  
Article 14 : Le mandat du président peut être reconduit.

*La Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006 (<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12405>). Elle souligne la valeur de l'apprentissage et l'importance de la création d'une culture axée sur l'apprentissage dans la fonction publique. Plus particulièrement, elle établit les responsabilités en matière d'apprentissage des employés, des organisations et de l'employeur, et elle précise les exigences de l'employeur en matière de formation. Les priorités identifiées par l'École de la fonction publique du Canada à l'égard des programmes sont axées sur l'atteinte des résultats escomptés de cette politique.

La politique décrit les besoins particuliers en formation en distinguant trois types d'apprentissage interreliés dont chacun fait partie intégrante de l'innovation et de l'amélioration dans la fonction publique :

- La formation individuelle
- Le leadership organisationnel
- L'innovation dans la gestion du secteur public

En offrant la formation indispensable (orientation à la fonction publique, formation et évaluation en matière de délégation des pouvoirs et programmation pour les groupes fonctionnels) et en faisant constamment la promotion de la formation et du maintien des acquis en langue seconde, l'École de la fonction publique du Canada veille à ce que :

- les nouveaux employés aient une compréhension commune de leur rôle en tant que fonctionnaires;
- les gestionnaires à tous les niveaux aient les connaissances nécessaires à l'exercice efficace de leurs pouvoirs délégués;
- les spécialistes des collectivités fonctionnelles (p. ex., les finances, les ressources humaines, la vérification interne, l'approvisionnement, la gestion du matériel et des biens immobiliers et la gestion de l'information) respectent les normes professionnelles établies par l'employeur; et
- les employés à tous les niveaux acquièrent et maintiennent les connaissances, les aptitudes et les compétences relatives à leur niveau et à leurs fonctions.

De plus, l'École de la fonction publique du Canada est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de perfectionnement du leadership qui renforcent les composantes pédagogiques des programmes de perfectionnement du leadership organisationnel afin :

- d'aider à répondre aux besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines; et
- de soutenir les hauts dirigeants de la fonction publique dans leurs efforts d'harmonisation de l'apprentissage avec les objectifs du gouvernement en matière d'amélioration de la gestion et les priorités ministérielles.

- aider à assurer que les fonctionnaires disposent des connaissances, des aptitudes et des compétences dont ils ont besoin pour accomplir efficacement leur travail;
- aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins en matière d'apprentissage de leurs organisations; et
- viser l'excellence en matière de gestion et d'administration publiques.

L'École de la fonction publique du Canada remplit son mandat en s'assurant que les fonctionnaires disposent des connaissances de base nécessaires afin d'accomplir efficacement leurs tâches au moyen de cours d'orientation et de certification; qu'ils aient les compétences requises grâce au perfectionnement professionnel et en gestion; qu'ils puissent bénéficier de programmes de perfectionnement du leadership; qu'ils connaissent les pratiques et les techniques de gestion novatrices afin de fournir des résultats aux Canadiens; et qu'ils aient accès à de la formation linguistique et à des services de maintien de l'acquis.

Il est reconnu que l'apprentissage est un moyen d'améliorer la capacité, l'efficacité et l'imputabilité de la fonction publique. Comme partenaire en apprentissage de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada offre des occasions d'apprentissage dans les deux langues officielles et dans toutes les régions du pays. Elle appuie les sous-ministres qui ont la responsabilité de déterminer les besoins en matière d'apprentissage au sein de leurs organisations ainsi que les fonctionnaires dans la poursuite de leurs objectifs d'apprentissage.

Dans son rôle de rassembleur au sein de la fonction publique canadienne, l'École de la fonction publique du Canada encourage les personnes à proposer des idées, s'assure que les organisations et leurs employés ont accès aux outils, programmes et méthodes d'apprentissage adéquats, et fournit les occasions et les outils d'apprentissage qui permettent aux fonctionnaires de soutenir les mandats ministériels et de répondre à leurs besoins en matière de perfectionnement professionnel.

L'École de la fonction publique du Canada dessert l'ensemble des treize provinces et territoires selon les sept régions suivantes :

- Région du Pacifique et du Yukon
- Région de l'Alberta, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut
- Région centrale des Prairies
- Région de l'Ontario
- Région de la capitale nationale
- Région du Québec
- Région de l'Atlantique



De plus amples renseignements sur les régions, y compris les cours à l'horaire, sont affichés : <http://www.cspc-cfp.gc.ca/rcg/index-fra.asp>.



relève.

- <http://www.cspc-ctpc.gc.ca/lco/index-fra.asp>.

L'École de la fonction publique du Canada a été créée le 1<sup>er</sup> avril 2004 en vertu de la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Elle regroupe trois organismes précédemment voués à l'apprentissage, à la formation et au perfectionnement à l'échelle de la fonction publique : Formation linguistique Canada, Formation et perfectionnement Canada et le Centre canadien de gestion. L'École de la fonction publique du Canada fait partie du portefeuille du Conseil du Trésor du Canada et est régie par la Loi sur l'École de la fonction publique du Canada (Loi sur l'EFPC) (<http://laws.justice.gc.ca/fr/c-10.13/text.html>).

Conformément à la loi, l'École de la fonction publique du Canada est dirigée par un conseil d'administration qui assure la direction et la gestion des activités de l'École de la fonction publique du Canada. Le conseil joue un rôle majeur au sein de la structure de gouvernance de l'organisation et participe à ses processus de planification, d'établissement de rapports et de prise de décision.

④ Pour obtenir de plus amples renseignements sur la structure de gouvernance de l'École de la fonction publique du Canada, consultez : <http://www.cspc-efpc.gc.ca/au/gst-tra.asp>.

L'École de la fonction publique du Canada est un établissement public qui a, en vertu de la Loi sur l'EFPC, le mandat suivant :

- inciter à la fierté et à l'excellence dans la fonction publique;
- stimuler le sens commun du résultat, des valeurs et des traditions dans la fonction publique;
- appuyer la croissance et le perfectionnement des fonctionnaires;

## SECTION I – SURVOL DU MINISTÈRE

### RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES

#### RAISON D'ÊTRE

L'École de la fonction publique du Canada contribue au perfectionnement des connaissances de base qui permettent aux fonctionnaires d'accomplir leurs tâches courantes et d'aborder les défis des tâches à venir. Les séances d'orientation à l'intention des nouveaux employés et des nouveaux cadres dirigeants favorisent une compréhension commune des valeurs et de l'éthique associées à la fonction publique. Grâce à ses programmes, l'École de la fonction publique du Canada contribue au perfectionnement du leadership, à l'obligation de rendre compte et à l'excellence dans la prestation des services offerts aux Canadiens — avec fierté et une nette compréhension du contexte de l'administration publique.

Les programmes de l'École de la fonction publique du Canada sont développés et dispensés dans le but d'aider les fonctionnaires à exercer efficacement leurs fonctions, de prêter assistance aux collectivités fonctionnelles (qui sont formées de fonctionnaires qui partagent des objectifs, des fonctions et des intérêts professionnels communs dans le cadre de leur travail, en traitant de leurs problèmes réciproques et en établissant des réseaux) et d'aider les gestionnaires à comprendre et à mettre en œuvre leurs pouvoirs délégués. L'École de la fonction publique du Canada contribue également à la diffusion de messages clés se rapportant aux priorités gouvernementales, comme le renouvellement de la fonction publique, en incorporant des éléments de ces priorités à ses programmes de formation.

Il importe de développer chez les fonctionnaires les qualités que doivent posséder les leaders, les gestionnaires, les professionnels et les employés habilités d'une institution très performante. Cela requiert à la fois des investissements ciblés de la part de la fonction publique du Canada et un engagement personnel de la part des employés. Parallèlement, il faut apporter beaucoup de soin à évaluer le rendement et à gérer les talents.

Au cours des années à venir, notre rendement dépendra énormément des compétences, des connaissances, de l'expérience et du jugement de nos employés, ainsi que de leurs progrès en tant que leaders et travailleurs du savoir. Nous devons porter une attention redoublée au perfectionnement des employés.

SOURCE : Kevin G. Lynch, Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, *Quatrième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*

De plus, l'École de la fonction publique du Canada apporte son soutien aux administrateurs généraux en se tenant à jour vis-à-vis les nouvelles politiques et mises à jour, et en offrant des cours qui répondent aux besoins organisationnels et qui traitent des changements ayant trait aux obligations ministérielles. De la formation obligatoire est



## MESSAGE DU MINISTRE

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010* de l'École de la fonction publique du Canada, le partenaire en apprentissage du gouvernement du Canada. Le rapport porte sur la période allant de 2009-2010 à 2011-2012.

Depuis sa création en 2004, l'École de la fonction publique du Canada a œuvré en vertu du pouvoir décisionnel que lui confère la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* afin de s'assurer que tous les fonctionnaires à tous les niveaux et dans toutes les régions du pays aient accès aux connaissances et aux compétences dont ils ont besoin afin de s'acquitter efficacement de leurs tâches et de fournir des résultats aux Canadiens.



L'École de la fonction publique du Canada continuera, au cours de la période 2009-2010 à 2011-2012, à jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du gouvernement du Canada en centrant ses efforts dans quatre domaines clés : l'orientation et la certification, le perfectionnement professionnel et en gestion, le perfectionnement en leadership, et la formation et maintien des acquis en langue seconde.

L'École de la fonction publique du Canada mettra également en œuvre les mesures préconisées par le récent examen stratégique horizontal des organismes centraux responsables des ressources humaines afin d'assurer que ses programmes demeurent efficaces et efficaces.

En travaillant en collaboration avec les fonctionnaires, l'École de la fonction publique du Canada continuera de favoriser le renouvellement de la fonction publique pour maintenir une fonction publique hautement qualifiée et professionnelle dont tous les Canadiens peuvent être fiers, autant aujourd'hui qu'à l'avenir.

*Joe Toews*

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député  
 Président du Conseil du Trésor





## Table des matières

1	MESSAGE DU MINISTRE.....
3	SECTION I – SURVOL DU MINISTÈRE.....
3	RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES.....
3	RAISON D'ÊTRE.....
4	RESPONSABILITÉS.....
8	RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....
9	ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME.....
10	TABLEAU DE CONCORDANCE DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME.....
11	SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION.....
11	RESSOURCES FINANCIÈRES.....
11	RESSOURCES HUMAINES.....
11	TABLEAU RÉCAPITULATIF PORTANT SUR LA PLANIFICATION.....
13	CONTRIBUTION DES PRIORITÉS À L'ATTEINTE DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....
15	ANALYSE DES RISQUES.....
16	PROFIL DES DÉPENSES.....
17	CRÉDITS VOTÉS ET POSTES LÉGISLATIFS.....
19	SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME.....
19	RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....
21	ACTIVITÉS DE PROGRAMME.....
21	APPRENTISSAGE DE BASE.....
28	DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ORGANISATIONNEL.....
31	INNOVATION DANS LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC.....
34	SERVICES INTERNES.....
39	SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....
39	LISTE DES TABLEUX DE RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....
39	AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT.....



Canada

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député  
Président du Conseil du Trésor

*10325*

**École de la fonction publique du Canada**  
**Rapport sur les plans et les priorités**  
**2009-2010**

	École de la fonction publique du Canada Canada School of Public Service	<b>École de la fonction publique du Canada</b> Canada School of Public Service	Your Partner in Learning	Votre partenaire en apprentissage
--	--	--	--------------------------	-----------------------------------



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Editions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2010-III-127  
ISBN : 978-0-660-63900-0

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Budget des dépenses  
2009-2010

École de la fonction publique  
du Canada















3 1761 11549760 4